

# **DISEÑO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE JES INTERPROYECTOS SAS**

**Estudiantes**

**JAIME ENRIQUE ENCINALES MEZA  
ENRIQUE CARLOS ESCORCIA BORNACELLI**

**PROYECTO DEL TRABAJO DE GRADO**

**Tutor**

**Alma Soraya Arango Ruiz, MBA**



**DIVISIÓN DE INGENIERÍA  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA  
2017**

## TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO .....	4
1.1 INTRODUCCIÓN .....	5
1.2 ANTECEDENTES .....	7
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
1.4 OBJETIVOS.....	11
1.4.1 Objetivo general.....	11
1.4.2 Objetivos específicos.....	11
1.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. ....	12
1.5.1 Fuentes de información .....	13
1.6 ALCANCE Y LIMITACIONES .....	14
CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA .....	15
2.1 MARCO CONCEPTUAL .....	17
2.2 MARCO TEÓRICO .....	21
2.2.1 Modelos para el direccionamiento estratégico. ....	21
2.2.2 Análisis comparativo entre los modelos .....	28
2.2.3 Beneficios del direccionamiento estratégico.....	30
2.2.4 Herramientas para el análisis del entorno.....	31
CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL DISEÑO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....	34
3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	35
3.1.1 Descripción detallada por etapas, para el diseño del direccionamiento estratégico de JES INTERPROYECTOS.....	36
3.2 DEFINICIÓN LA RAZÓN DE SER DE LA EMPRESA <i>JES INTERPROYECTOS</i> .....	38
3.3 ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE IMPACTAN LA RAZÓN DE SER DE LA EMPRESA JES INTERPROYECTOS.....	40
3.3.1 Análisis externo.....	40
3.3.2 Análisis Interno .....	84
3.4 MATRIZ DOFA.....	103
CAPÍTULO 4: RESULTADOS DEL PROYECTO.....	105
4.1 PLAN ESTRATÉGICO.....	106
4.1.1. Misión, Visión y Valores. ....	106

4.1.2. Objetivos estratégicos.....	107
4.1.3. Plan de acción .....	108
4.1.4 Plan de implementación. ....	111
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	115
5.1 CONCLUSIONES.....	116
5.2 RECOMENDACIONES.....	117
ANEXOS .....	118
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	133

## **CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO**

## 1.1 INTRODUCCIÓN

La ejecución de las obras civiles sigue generando un importante movimiento de recursos a los constructores de proyectos como carreteras, edificaciones, puentes y vías secundarias. Este indicador es uno de los termómetros para proyectar el crecimiento de la economía. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) Los pagos de obras civiles en el trimestre enero - marzo de 2017 registraron una variación de 3,3%, este comportamiento se presentó principalmente por el crecimiento del grupo Carreteras, calles, caminos, puentes y túneles, debido a los mayores pagos realizados por los concesionarios viales en construcción, mantenimiento, reparación y adecuación de vías interurbanas. El grupo de Carreteras, calles, caminos, puentes y túneles, que es el que más contribuye a la variación del indicador, mostró entre enero y marzo una variación del 12,3%, en tanto que el de otras obras de ingeniería, como Vías férreas, pistas de aterrizaje y sistemas de Transporte Masivo, registró una variación del 1,2%. Además los desembolsos para iniciativas relacionadas con construcciones en la minería, centrales generadoras eléctricas y tuberías para el transporte mostraron una contracción de -5,1% frente al mismo periodo del 2016.

*JES INTERPROYECTOS*, es una empresa familiar dedicada a la Planeación y Ejecución de obras civiles y eléctricas, que fue constituida en la ciudad de Barranquilla, capital del Atlántico en el año 2014 por sus tres fundadores Jaime Encinales Sanabria y sus dos hijos Jaime Encinales Meza y Luis Encinales Meza; desde entonces se han encargado de ofrecer un valor agregado a sus clientes a través de la innovación y desarrollo en la construcción.

Teniendo en cuenta que la actividad económica colombiana abre el año 2017 estrenando normas tributarias, salario mínimo, e incrementos de precios y tarifas en algunos bienes y servicios, los cuales producen cambios significativos en el sector empresarial, de igual manera el crecimiento constante en número de empresas dedicadas a la ejecución de obras civiles, hace necesario que *JES INTERPROYECTOS* esté en la capacidad de adaptarse a estos cambios.

La dinámica de los nuevos empresarios en los últimos años ha venido enfocándose en crear herramientas que permitan satisfacer en su totalidad los clientes, incorporando innovación, calidad y eficiencia en sus procesos, así mismo una rápida respuesta con los mismos. Con el objetivo de sobrevivir en este mundo cambiante, en este proyecto, se definirán todos los potenciales de la empresa *JES INTERPROYECTOS* para asegurar su supervivencia a largo plazo, por medio del diseño del direccionamiento estratégico.

El modelo que se implementará para este diseño consta de cinco (5) etapas así:

1. Definir un objetivo claro en los próximos 5 años.
2. Establecer un diagnóstico de las variables externas e internas que impactarán positivamente a la misión de la organización.
3. Construir una matriz que permita identificar las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades en la organización.
4. Crear un plan de objetivos estratégicos que ayude a cumplir su objetivo visionario en los próximos 5 años.
5. Implementar planes de acción e indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos.

El desarrollo de este proyecto constará del diseño del direccionamiento estratégico para la empresa *JES INTERPROYECTOS*, implementando el modelo descrito en el párrafo anterior. Este diseño permitirá establecer una estrategia competitiva con una hoja de ruta que le facilitará el alcance de su visión a corto y mediano plazo; Sin embargo, el lector debe tener claridad que aplicar un modelo de dirección estratégica no garantiza el éxito, pero si establece un método claro y práctico para formular, implementar y evaluar las estrategias que lo conducirán a ello. (David, 2013)

## 1.2 ANTECEDENTES

*JES INTERPROYECTOS* surgió de la oportunidad de negocio presentada al señor Jaime Encinales Sanabria, fundador de la empresa, la cual actualmente es reconocida por que responde a la expectativa de los clientes, cumpliendo con los estándares de calidad, seguridad, oportunidad de la entrega y costos en cada una de las obras construidas. Dicho reconocimiento se obtuvo después de participar treinta y siete (37) años en el sector de la construcción; edificando proyectos en compañía de socios y amigos bajo convenios de cooperación tales como uniones temporales y/o consorcios.

Entre las construcciones más representativas de Encinales se encuentran la del centro comercial portal del prado, siendo este uno de los centros comerciales más representativos a nivel costa; Luego del excelente resultado de este gran proyecto, el señor Encinales fue llamado para licitar en la construcción de la mayor cadena de supermercados en la ciudad de Barranquilla, Supermercados Olímpica.

En el año 2014 fue construido su primer proyecto con Supermercados Olímpica siendo un total éxito y desde este momento se constituyó la empresa *JES INTERPROYECTOS*.

Por la forma en que surgió *JES INTERPROYECTOS*, no tenía una visión clara hacia el futuro, ni un mercado objetivo potencial o una hoja de ruta que le permitiera saber en dónde estará en los próximos cinco (5) años. En el año 2015 el socio Jaime Encinales Meza, ingeniero electricista, graduado de la Universidad del Norte de la ciudad de Barranquilla, tomó la decisión de adquirir herramientas y conocimientos que le permitieran mejorar la competitividad de su empresa a nivel local y regional, para que pudiera ser reconocida como una de las mejores empresas de obras civiles en la región caribe; por eso decidió iniciar la maestría de ingeniería administrativa en la Universidad del Norte.

A mediados del año 2017 la empresa *JES INTERPROYECTOS* tiene más de diez (10) proyectos construidos con Olímpica S.A y sus otros clientes, los cuales se detallan cronológicamente a continuación en una tabla de hitos de la empresa *JES INTERPROYECTOS*:

<b>Fecha</b>	<b>Hechos relevantes</b>
Septiembre de 2014	Constitución de la organización en cámara de comercio Primera reunión de socios. La integraron 4 personas. Firma de contrato Macro para ejecución de obras civiles con la organización Olímpica S.A
Octubre de 2014	Inicio del primer proyecto con Olímpica S.A- Adecuación del local para la Supertienda Olímpica Siape – Vía 40
Diciembre de 2014	Entrega adecuación del local para la Supertienda Olímpica Siape – Vía 40
Abril de 2015	Inicio del proyecto con Olímpica S.A- Construcción de la Supertienda Olímpica Las Torres - Soledad
Mayo de 2015	Inicio del proyecto con Olímpica S.A- Construcción de la Supertienda Olímpica Los Volcanes - Galapa
Julio de 2015	Entrega del proyecto con Olímpica S.A- de la Supertienda Olímpica Los Volcanes – Galapa
Junio de 2015	Creación del Departamento de Contabilidad – Implementación Programa SIIGO
Octubre de 2015	Entrega del proyecto con Olímpica S.A- de la Supertienda Olímpica Las Torres -Soledad
Noviembre de 2015	Inicio del proyecto con Olímpica S.A- Remodelación del Súper Almacén y Súper Droguería Olímpica Calle 93
Diciembre de 2015	Entrega del proyecto con Olímpica S.A- Remodelación del Súper Almacén y Súper Droguería Olímpica Calle 93
Diciembre de 2015	Inicio del proyecto con Olímpica S.A - Construcción de la Supertienda Olímpica Ciudad Jardín – Barranquilla.
Enero de 2016	Inicio de la implementación del SGSST (Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo según la reglamentación vigente)
Enero de 2016	Inicio del proyecto con Olímpica S.A- Remodelación y adecuación sede administrativa – Junior FC
Junio de 2016	Entrega del proyecto con Olímpica S.A - Construcción de la Supertienda Olímpica Ciudad Jardín – B/quilla.
Junio de 2016	Inicio del proyecto con Olímpica S.A - Construcción de la Supertienda Olímpica Soledad 2000
Julio de 2016	Entrega del proyecto con Olímpica S.A- Remodelación y adecuación sede administrativa – Junior FC
Julio de 2016	Inicio del proyecto con Olímpica S.A - Construcción de la Supertienda Olímpica La Bonga – Santa Marta
Septiembre de 2016	Inicio del proyecto con Olímpica S.A - Refuerzos y arreglo de la Supertienda Olímpica Olaya - Cartagena
Octubre de 2016	Entrega del proyecto con Olímpica S.A - Construcción de la Supertienda Olímpica La Bonga – Santa Marta
Noviembre de 2016	Entrega del proyecto con Olímpica S.A - Refuerzos y arreglo de la Supertienda Olímpica Olaya - Cartagena



<b>Fecha</b>	<b>Hechos relevantes</b>
Noviembre de 2016	Entrega del proyecto con Olímpica S.A- Construcción de la supertienda Olímpica Soledad 2000
Noviembre de 2016	Inicio del proyecto con Olímpica S.A - estación de bombeo de la Supertienda Olímpica Arjona – Bolívar
Noviembre de 2016	Inicio del proyecto con Olímpica S.A- Construcción de la ampliación Supertienda Olímpica Calle 82 – B/quilla.
Enero de 2017	Entrega del proyecto con Olímpica S.A - estación de bombeo de la Supertienda Olímpica Arjona – Bolívar
Febrero de 2017	Inicio de la implementación del SGSSI (sistema general seguridad social integral) según la reglamentación vigente.
Mayo de 2017	Entrega del proyecto con Olímpica S.A- Construcción de la ampliación Supertienda Olímpica Calle 82 – B/quilla.

El grupo Olímpica reconoce a la empresa *JES INTERPROYECTOS* por su excelente respuesta en entregas de productos con calidad, su puntualidad en tiempos pactados y garantías; lo cual ha permitido constituir una alianza estratégica por medio de una negociación “gana/gana” entre Olímpica S.A y *JES INTERPROYECTOS*.

Al observar los estados financieros de la empresa *JES INTERPROYECTOS* (*anexo 4*) se evidencia crecimiento en las utilidades obtenidas en los tres (3) años de su constitución. Sin embargo, a la alta dirección de la empresa le preocupa la dependencia de un solo cliente; el no saber dónde encontrar nuevos clientes, ni cómo llegar a ellos para ofrecerle una propuesta de valor, sabiendo que se encuentra en una industria que es muy susceptible a los cambios y en que en los últimos meses ha obtenido información de que Olímpica S.A estaba desacelerando el proceso de expansión de sus tiendas.

Con base en lo anterior, se decidió diseñar un modelo de direccionamiento estratégico que le permitirá formalizar una hoja de ruta para alcanzar su visión. La implementación de este modelo, la cual no se encuentra como alcance de este proyecto, permitirá a la empresa *JES INTERPROYECTOS* mejorar su competitividad en la industria, manteniendo su rentabilidad y eficiencia en el largo plazo.

### 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Después de tres (3) años de haber sido constituida la empresa *JES INTERPROYECTOS*, con crecimiento, año tras año doblando sus ingresos; uno de los socios Jaime Encinales Meza decidió proponerle a los otros, sacar a la empresa de su zona de confort, teniendo en cuenta que su único cliente ha sido Olímpica S.A, quien ha comenzado a detener su proceso de expansión de sus tiendas a nivel regional. Además, se dieron cuenta que la organización no ha identificado los clientes potenciales que pudieran ser atraídos, con una estrategia que les permitiera llegar a ellos y mucho menos, una visión a mediano o largo plazo con base en el análisis periódico de lo que sucede en el entorno industrial e interno.

Su fundador, Jaime Encinales Sanabria, quien es el gerente general de la organización, entendió la preocupación planteada e identificó algunas problemáticas a nivel operacional como la lentitud en los procesos estratégicos y de apoyo para atender las necesidades de los procesos misionales, considerando entre las causas más probables, que se puede deber a la sobrecarga laboral y a los constantes reprocesos a lo largo y ancho de la organización.

*JES INTERPROYECTOS* desea crecer continuamente como lo ha hecho en los tres (3) años de funcionamiento, y sabe que será muy difícil lograrlo con la situación actual de Olímpica S.A si no define sus estrategias para alcanzar esa visión.

Por lo expuesto anteriormente con este proyecto, se espera responder al siguiente interrogante:

¿Cuál es el modelo de direccionamiento estratégico requerido por la empresa *JES INTERPROYECTOS* para mantener el ritmo de crecimiento, con eficiencia, y rentabilidad?

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo general**

Diseñar el direccionamiento estratégico de *JES INTERPROYECTOS* que permita mejorar la eficiencia de los procesos y facilitar su crecimiento de manera sostenida y rentable.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- ❖ Realizar un análisis interno y externo de la empresa *JES INTERPROYECTOS*, identificando, estudiando y clasificando las variables, con el objetivo de determinar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la organización.
- ❖ Formular en base a una matriz DOFA, los objetivos estratégicos, que apunten a cumplir la visión de *JES INTERPROYECTOS*.
- ❖ Definir la misión, la visión y los valores de la empresa por medio de encuestas y grupos focales, teniendo en cuenta los intereses que *JES INTERPROYECTOS* tiene para los próximos 5 años.
- ❖ Diseñar los planes estratégicos y de implementación.

## 1.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

La metodología que se utilizará para el diseño del direccionamiento estratégico será de tipo investigativa descriptiva, la cual define Carlos Méndez como - “una metodología que identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y describe y comprueba la asociación entre variables de investigación. Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información como la observación, las entrevistas y los cuestionarios”- (MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación, p 137).

Para la realización del diseño del direccionamiento estratégico se definieron las siguientes etapas.

### Etapas 1. Revisión documental

En esta etapa del proyecto se realizará una revisión documental, de los autores con mayores reconocimientos sobre temas relacionados con el direccionamiento estratégico, para luego establecer un modelo de direccionamiento estratégico que el autor empleara para el desarrollo de este proyecto.

#### Actividades.

- Realizar la revisión bibliográfica de conceptos y teorías.
- Definir cual es el referente que los autores van a emplear para el desarrollo del direccionamiento estrategico de JES INTERPROYECTOS.

### Etapas 2. Recolección y análisis de la infomacion.

En esta etapa se procede a adquirir informacion por medio de entrevistas y grupos focales, con la alta dirección de JES INTERPROYECTOS que se encuentra compuesta por el gerente general, la directora administrativa, el director de proyectos y el ingeniero de proyectos, para luego ampliar esta infomacion por medio de bases de datos y análisis posteriores.

#### Actividades:

- Realizar grupos focales y entrevistas a la alta dirección de *JES INTERPROYECTOS*, que permitan satisfacer los requerimientos de las etapas del direccionamiento estratégico.
- Realizar una búsqueda de información estadística, en base de datos gubernamentales, utilizando la información suministrada por la alta dirección de *JES INTERPROYECTOS*.

- Analizar toda la información.

### Etapa 3. Construcción del direccionamiento estratégico de JES INTERPROYECTOS SAS.

En esta etapa se realizará la construcción del direccionamiento estratégico, al plasmar la información adquirida en las etapas anteriores dentro de un análisis interno y externo de la organización de JES INTERPROYECTOS en la cual se identificarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que enfrenta la organización.

#### Actividades.

- Establecer un análisis interno de JES INTERPROYECTOS.
- Establecer un análisis externo de JES INTERPROYECTOS.
- Realizar la matriz DOFA de JES INTERPROYECTOS.
- Establecer la misión, visión y valores de JES INTERPROYECTOS.

### Etapa 4. Cierre del proyecto.

Esta última etapa se formulará el plan estratégico y de implementación de JES INTERPROYECTOS, el cual se definirá de acuerdo a la información adquirida en las etapas anteriores y se presentará a la alta dirección para su aprobación.

#### Actividades.

- Formulación del plan estratégico y de implementación.
- Presentación del plan estratégico a la alta dirección.

### **1.5.1 Fuentes de información**

Para el desarrollo de este proyecto se utilizó como fuente primaria la información suministrada por socios y trabajadores a través de entrevistas.

Como fuentes secundarias se utilizaron libros, artículos reconocidos (Periódico El tiempo, La República, Portafolio y Revista Dinero), bases de datos, e información obtenida de los sitios web del departamento de impuestos y aduanas nacional (DIAN), El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Fondo monetario Internacional (FMI), Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol), Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), Cámara Colombiana de la Infraestructura, Ministerio de Transporte y Vicepresidencia de la República, entre otras.

## **1.6 ALCANCE Y LIMITACIONES**

Este proyecto contempla el diseño del direccionamiento estratégico de *JES INTERPROYECTOS S.A.S*, para establecer el mapa de ruta de los próximos cinco (5) años, alineado a la visión definida por la alta dirección y con indicadores, que permitan la toma de decisiones de una manera más rápida, eficaz y confiable. Por lo tanto sus resultados solo serán aplicables a dicha organización.

## **CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA**

## **INTRODUCCIÓN**

El término de dirección estratégica se originó en los años cincuenta (50's), sin embargo, éste se hizo popular solo hasta los años sesenta (60's), época en la cual la solución para cualquier problema empresarial iba de la mano de una buena planeación estratégica. Esta popularidad ocasionó que existiera un gran número de autores refiriéndose a los elementos que componen la dirección estratégica, generando un sinnúmero de definiciones. Actualmente no existe un consenso entre los diferentes autores de estas definiciones, que permita tener un significado universal aceptado por el público en general.

En este capítulo se presentará una gran variedad de definiciones de aquellos conceptos que se consideran claves para el entendimiento de una dirección estratégica, se utilizarán de referencia autores que tienen un reconocimiento internacional por su trayectoria académica en prestigiosas universidades del mundo. Con este capítulo buscaremos que el lector establezca su propia opinión de los diferentes conceptos aquí plasmados, y pueda tener una perspectiva de lo que es una dirección estratégica desde su propio paradigma.



## **2.1 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1.1 Estrategia**

De acuerdo a la Real Academia Española, se define estrategia como “el arte de dirigir las operaciones militares”. De acuerdo a autores como (David, 2013) la palabra estrategia proviene del griego *strategos*, de la combinación de las palabras *stratos* (ejército) y *ago* (liderar) haciendo referencia al líder militar.

Actualmente no existe un consenso entre los principales autores, que permita establecer una definición de estrategia global, una de las principales discusiones entre los autores más importantes es, que si las metas y objetivos hacen parte de la estrategia, o existen claras distinciones entre ellos, así como también que si los objetivos hacen parte de la estrategia o si los objetivos son el medio para alcanzar la estrategia. Teniendo en cuenta lo anterior se citan los siguientes conceptos de estrategia.

De acuerdo a (David, 2013, p.11) las estrategias se definen como “los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo”.

Para Chandler (como se citó en Contreras, 2013), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

Según Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), “una estrategia es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (p.7).

Para Learned, Christensen, Andrews y Guth (como se citó en Contreras, 2013), la estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) sostienen que “la estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (p.4).

Para Charles W. L. Hill una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía (HILL, 2009, p.3).

Michael Porter, expone la siguiente definición, “La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ‘ser diferente’. Ser diferente

significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor” (PORTER, 1980).

### **2.1.2 Planeación estratégica**

La definición de planeación estratégica al igual que la definición de estrategia, explicada anteriormente, se encuentran en debate y no existe un significado aceptado por todos. Una de las principales discusiones radica en que si en realidad la planeación estratégica se trate de dos términos diferentes, o si utilizar la expresión planeación estratégica resulta redundante, dado que el tema de la planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategia en el área de la administración. Un ejemplo de ello es la definición de estrategia de Chandler Alfred, precursor del pensamiento estratégico, “La determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas” (ALFRED, 1962, p.42). En donde está implícita la idea de que estrategia involucra planeación racional. De manera similar, William F. Glueck definió estrategia como “un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa” (HILL, 1996, p.5). De igual manera, James B. Quinn del Dartmouth College ha definido la estrategia como “el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad coherente”.

Las definiciones de estrategia basadas en planeación han generado críticas, uno de los principales críticos ha sido Henry Mintzberg, quien manifiesta que el enfoque de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia siempre es el producto de una planificación racional, explicando que las definiciones de estrategia que enfatizan en la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización. Aclarando que las estrategias son a menudo las respuestas emergentes a circunstancias no previstas. De acuerdo a lo anterior, Mintzberg define la estrategia como “un modelo en una corriente de decisiones o acciones” definiendo como modelo, el producto de cualquier estrategia intentada (Planeada), llevada a cabo, y cualquier estrategia emergente (no planeada) (HILL, 2005, p5).

Para Humberto Serna, la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre su direccionamiento hacia el futuro (SERNA, 2014, p.55).

### **2.1.2.1 Misión:**

Según Hill la misión se define como la expresión de la razón de ser de la compañía, en pocas palabras, la misión describe qué hace la compañía, y considera que para tener una buena misión ésta debe responder las siguientes tres preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? , ¿Cuál será? Y ¿cuál debe ser?, para ayudar a responder la primera pregunta es importante tener claro a quien satisface la empresa (que grupo de clientes) que se satisface (que necesita el cliente) y como se satisfacen las necesidades del cliente (a través de que conocimientos, habilidades o competencias distintivas) (HILL, 2005, p.5).

Para Hill una misión debe estar enfocada hacia el cliente en vez que al producto, estableciendo que la diferencia entre estas dos radica en que un negocio con misión orientada al producto se enfoca en las características de los productos que vende a diferencia del que se encuentra orientado al cliente, que identifica las necesidades del cliente que el producto satisface. Un ejemplo de una misión orientada al cliente es la de Kodak: “Ofrecer a los clientes las soluciones necesarias para capturar, guardar, procesar, reproducir y comunicar imágenes” (HILL, 2005, p.5).

Según Humberto Serna, La misión es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio (SERNA, 2014, p.74).

Para Gerry Johnson, una misión es una expresión general del fin global de la organización que, en principio, debería estar acorde con los valores y expectativas de las principales partes interesadas, y se ocupa del alcance y los límites de la organización. A veces se plantea con la pregunta, aparentemente sencilla pero desafiante a la vez: “¿En qué negocio estamos?” (JOHNSON, 2009, p.13).

### **2.1.2.2 Visión**

La visión es definir un estado futuro deseado; en otras palabras lo que la compañía trata de alcanzar. (HILL, 2005, p.5).

Para Humberto Serna, la visión es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertinencia de todos los miembros de la organización (SERNA, 2014, p.74).

Para Gerry Johnson una visión o intención estratégica es el estado futuro deseado para la organización. Se trata de la aspiración en torno a la que un estratega, tal vez el CEO, intenta centrar la atención y las energías de los miembros de la organización (JOHNSON, 2006, p.14).

### **2.1.2.3 Valores**

Para Hill los valores establecen las directrices, que los empleados deben seguir al momento de realizar un negocio buscando cumplir la misión y metas de la organización. Los valores le dan forma al comportamiento dentro de la empresa y se puede convertir en una fuente importante de generación de ventajas competitivas.

Para Humberto Serna los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Los valores administrativos guían al gerente en la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos para la firma. En últimas, los valores dictan la elección de la estrategia misma (SERNA, 2014, p.112).

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1 Modelos para el direccionamiento estratégico.**

A continuación se presentarán los tres (3) modelos que se utilizaron como base para el diseño del direccionamiento estratégico de la empresa JES INTERPROYECTOS.

#### **2.2.1.1 Modelo de dirección estratégica de FRED R. DAVID**

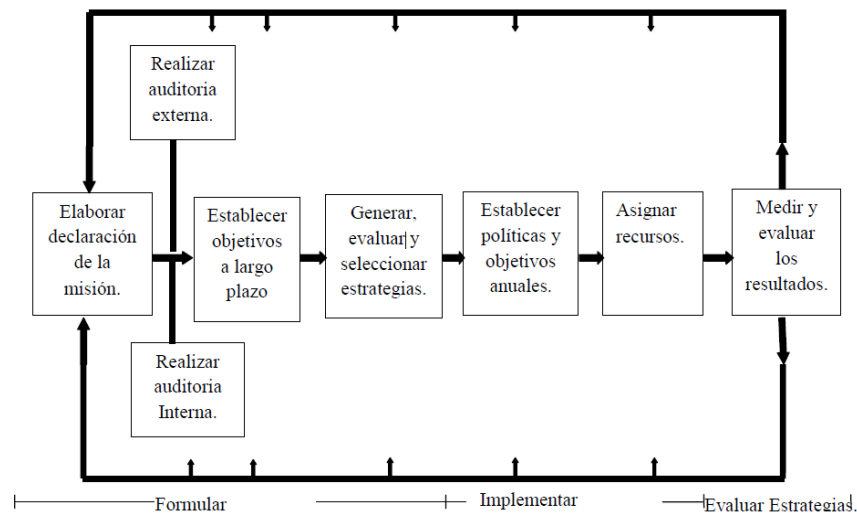
La dirección estratégica según David, se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información de cara a lograr el éxito de la empresa (DAVID, 2003, p.5).

El término de dirección estratégica se originó en los años cincuenta (50's), haciéndose popular en los años sesenta (60's), y setenta (70's) debido a que durante estos años la planeación estratégica fue considerada la respuesta para todos los problemas, una gran cantidad de empresas estadounidenses se encontraban obsesionadas con la planeación estratégica, pero al entrar en los ochenta, el auge de la planeación estratégica decayó, debido a que varios modelos de planeación estratégica no produjeron los resultados esperados, No obstante, los años noventa, trajeron consigo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso sigue vigente actualmente en el mundo de los negocios. (DAVID, 2003, p.5).

El modelo de David establece una metodología clara que facilita el proceso de formulación, implementación y evaluación de la dirección estratégica tal como se muestra en la figura 2.1. Es importante tener claro que el seguimiento de este modelo no garantiza el éxito del direccionamiento estratégico, pero se considera una muy buena base para su diseño y seguimiento.

Según David, el proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo, un cambio en cualquier componente del modelo, podría requerir un cambio en los demás componentes; se puede utilizar como ejemplo un cambio en la estrategia de un competidor o en la economía de un país, podría llevar a un cambio en la misión de la empresa. Es por ello que David recomienda reuniones periódicas en las cuales se evalúen nuevamente la misión, la visión, las oportunidades, las amenazas, las fortalezas, las debilidades, las estrategias, los objetivos, las políticas y el desempeño de la empresa.

**Figura 2.1** Modelo integral de dirección estratégica de Fred R. David



Fuente: DAVID, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica. México; PEARSON Educación, 2003

David establece un modelo que permite identificar tres etapas: Formulación, implementación y evaluación de la estrategia; cada una de ellas con unos procesos internos que en la práctica no son independientes, es necesario que cada uno de estos esté acompañado de una interacción entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa para que se pueda realizar un direccionamiento exitoso. A continuación se define cada una de las etapas del modelo de David:

### **Formulación de la estrategia.**

Consiste en definir la misión y la visión con el acompañamiento de la Alta dirección, identificando las oportunidades y las amenazas externas; conocer las debilidades y las fortalezas de la organización; establecer los objetivos de largo plazo y generar alternativas de estrategias, para luego, por medio de un proceso de evaluación, determinar las estrategias que se implementarán. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones, al momento de establecer alianzas, entrar o salir en un negocio, explorar mercados internacionales, o expandir la operación (DAVID, 2003).

### **Implementación de la estrategia.**

La implementación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos por lo menos anualmente, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas. La implementación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que la apoye; la creación de una estructura de organización eficaz, la organización de las actividades de

mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa (DAVID, 2003).

La implementación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica; significa movilizar a los gerentes y demás empleados para poner en acción la estrategia formulada, ésta es considerada la etapa más difícil, requiere de compromiso, disciplina y sacrificio personal. La implementación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia (DAVID, 2003).

### **Evaluación de la estrategia**

Es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias funcionan adecuadamente. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales 2) La medición del desempeño 3) La toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen (DAVID, 2003).

#### **2.2.1.2 Modelo de direccionamiento estratégico de Hill y Jones**

Muchos autores han hecho hincapié

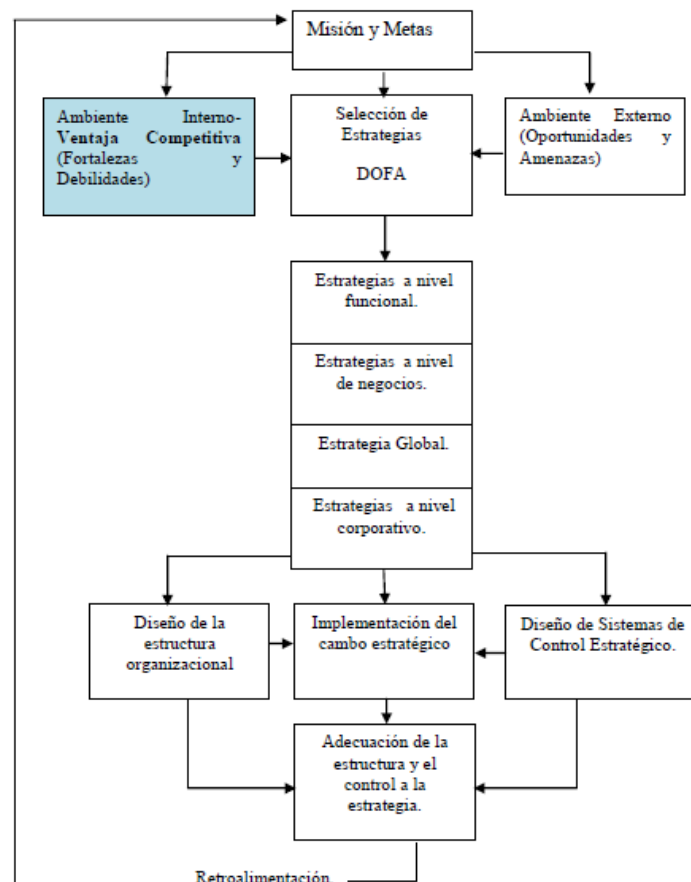
en que la estrategia es el resultado de un proceso de planeación formal y que la dirección representa la función más importante de este proceso. Con frecuencia las estrategias valiosas emergen de lo más profundo de la organización sin previa planeación; sin embargo, considerar una planeación formal y racional es un punto de partida útil para viajar en el mundo de la estrategia (Hill, 2005).

El proceso de direccionamiento estratégico formal, propuesto por Hill y Jones consta de cinco (5) pasos principales los cuales se muestran gráficamente en la figura 2.2

1. Identificar la misión y las principales metas corporativas.
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.

4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización para constituir un modelo de negocio viable.
5. Implementar las estrategias.

**Figura 2.2** Principales componentes del proceso de direccionamiento estratégico.



Fuente: HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth. Administración Estratégica. 8 ed. México: McGraw-Hill. 2005

En la figura 2.2 se observa que el proceso secuencial de planeación estratégica creada por Hill Charles y Jones Gareth, está constituido de la siguiente manera:



## **Misión y metas.**

El primer componente del proceso de dirección estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularan las estrategias. La declaración de la misión contiene cuatro (4) elementos (Hill, 2005):

1. *Misión*: Expresión de la razón de ser de una compañía u organización – el motivo de su existencia.
2. *Visión*: Declaración de algún estado futuro deseado.
3. *Valores*: Establecen la forma en que los administradores y empleados de una compañía deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión.
4. *Metas*: Después de establecidos la misión, la visión y los valores, se definen las metas principales como el estado futuro deseado, preciso y medible que intenta alcanzar una compañía.

## **Análisis externo**

El análisis externo es el segundo componente del proceso de dirección estratégica, se refiere al análisis del ambiente externo de la organización con el propósito fundamental de identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo externo de la organización que pueden influir en la forma en que se intenta alcanzar la misión.

En esta etapa se analizan tres (3) ambientes interrelacionados:

El ambiente de la industria en el que opera la compañía: Consiste en realizar una valoración de la estructura competitiva de la industria en la que opera la compañía, incluyendo su posición competitiva y la de sus principales rivales.

El ambiente nacional o del país: Consiste en evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial.

El ambiente socioeconómico: Consiste en estudiar los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar la organización.

### **Análisis interno.**

Es el tercer componente del proceso de dirección estratégica, se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa con el propósito de determinar las fortalezas y las debilidades de la organización.

### **Análisis DOFA y modelo de negocio.**

Es el cuarto componente del proceso de dirección estratégica; implica generar un conjunto de alternativas estratégicas, después de identificar las fortalezas y las debilidades internas de la compañía, y así mismo sus oportunidades y amenazas externas. La comparación de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y amenazas se conoce como análisis DOFA. Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía y de esta manera erradicar las debilidades.

### **Implementación de la estrategia.**

Una vez elegido el conjunto de estrategias congruentes para lograr una ventaja competitiva y así mismo aumentar el desempeño, los administradores deben implementar el plan estratégico general en toda la organización. Esta implementación puede incluir los siguientes ejemplos: Aplicar programas de mejora de calidad, cambiar la forma en que se diseña el producto, posicionar el producto de manera diferente en el mercado y ofrecer diversas propuestas del producto a distintos grupos de consumidores, implementar un aumento o disminución en el precio, expandirse a través de incorporaciones y adquisiciones o reducir el tamaño de la compañía mediante el cierre o la venta de partes de la misma.

La implementación estratégica también implica el diseño de una mejor estructura organizacional, una cultura superior y los mejores sistemas de control a fin de poner en práctica la estrategia que se eligió.

#### **2.2.1.3 Modelo de direccionamiento estratégico Mintzberg**

Para Mintzberg, la estrategia corporativa de una empresa es un patrón o modelo de decisiones que establece y descubre los objetivos, propósitos o metas que esta quiera lograr, además produce las principales políticas y planes para llevarlas a cabo. Por otro lado. Define el entorno de negocios que aspira la compañía y el tipo de organización económica y humana que esta desea ser. Además esta contiene una decisión estratégica que será efectiva para un largo periodo y comprometerá y concentrará una parte significativa de recursos de la organización alrededor de los resultados previstos.

Es importante enunciar que si cada organización tuviera que realizar un breve enunciado de su estrategia, a partir de lo está cree que es su objetivo y fin, tendría que tener en cuenta con un enunciado preciso en el cual se plasmaran las diversas categorías de decisión haciendo énfasis en indicar que quiere ser o hacer.

Si bien la estrategia es un proceso organizacional, de esta se pueden abstraer dos aspectos importantes, los cuales están interrelacionados pero pueden ser aislados para propósitos de análisis. Estos son la formulación e implantación de la estrategia. Es importante resaltar que dichos aspectos incluyen actividades que deben llevarse a cabo en forma continua y deben ponerse en práctica en los tres niveles jerárquicos de una empresa: directivos, de división o unidades de negocio estratégicas y funcionales.

### **Formulación de la estrategia**

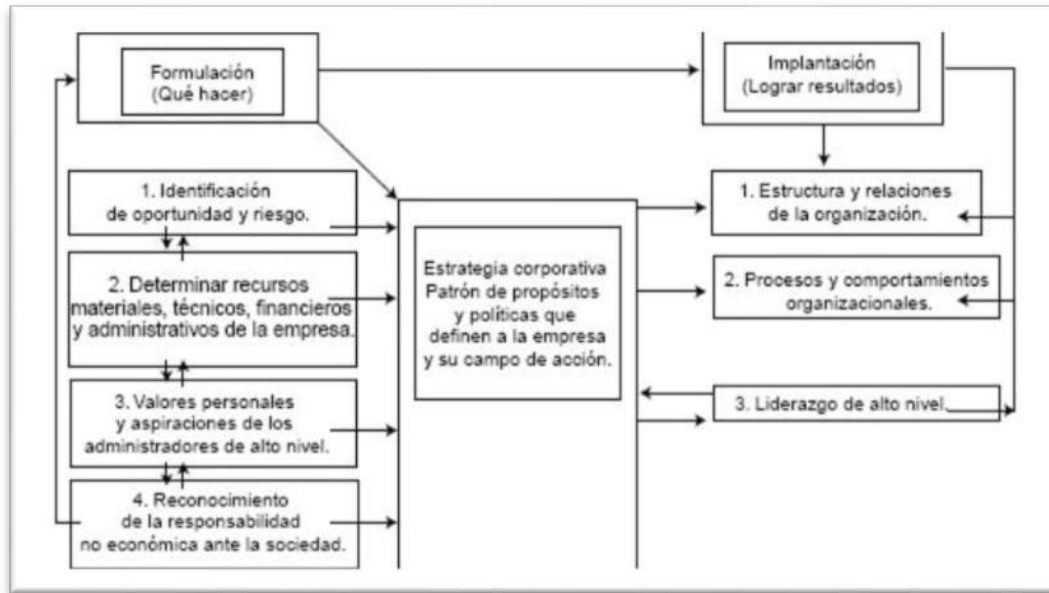
Para este primer aspecto, las principales subactividades son la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno en el cual se desenvuelve la organización, así como atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones discernibles. La opción estratégica que surja luego de unir la oportunidad y la capacidad corporativas con un nivel aceptable de riesgo se puede denominar estrategia económica.

### **Implantación de la estrategia**

Este segundo aspecto está comprendido por una serie de subactividades de naturaleza administrativa tales como medición de desempeño, compensación, desarrollo administrativo. Todos estos están anotados en un sistema de incentivos y controles, los cuales han de ser dirigidos hacia la clase de comportamiento requerido por el propósito y los objetivos organizacionales.

El modelo de direccionamiento estratégico propuesto por Andrews en libro de Mintzberg donde se muestra como interrelacionan los dos aspectos mencionados anteriormente se muestra a continuación:

**Figura 2.3** Modelo Estratégico de Kenneth R. Andrews.



Fuente: Tomado de Mintzberg, Henry. "Formulación de la Estrategia". En El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. p. 54

### 2.2.2 Análisis comparativo entre los modelos

A diferencia del modelo de Fred R. David que contempla tres etapas, el de Mintzberg y Andrews, que sólo contemplan dos etapas en la dirección estratégica: la formulación de la estrategia e implantación de la estrategia. El modelo de David es más integral ya que incluye la etapa evaluación de la estrategia. En la primera etapa para los dos primeros modelos se propone el análisis de los entornos internos y externos de la empresa, teniendo en cuenta sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Además en esta etapa los dos primeros modelos coinciden en la proposición de misión, visión y políticas entre otros activos no tangibles. Para la segunda etapa de los dos primeros modelos se pone en marcha lo planeado anteriormente, teniendo en cuenta la estructura de la organización, procesos y comportamientos organizacionales y el liderazgo de alto nivel. Por otro lado, el modelo de David incluye una tercera etapa de evaluación de la estrategia, lo que lo hace un modelo más integral que el de Mintzberg y Andrews. Por último, el tercer modelo de Hill y Jones se plantea de manera distinta a los dos primeros, ya que plantea 5 etapas menos extensas que los otros dos modelos. La siguiente Tabla muestra una comparación entre los tres modelos enunciados anteriormente.

**Tabla 2.1** Análisis comparativo modelos de planeación estratégica.

Fred. R David	Mintzberg y Andrews	Hill y Jones
<p><b>Formulación de la estrategia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar oportunidades y amenazas en el entorno, así como las debilidades y fortalezas de la organización.</li> <li>• Determinar activos y recursos tangibles e intangibles (Misión, visión, políticas, etc.) y financieros de la organización.</li> <li>• Establecer los objetivos de largo plazo así como generar alternativas de estrategias a implementar.</li> </ul>	<p><b>Formulación de la estrategia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar oportunidades y amenazas en el entorno.</li> <li>• Determinar activos y recursos tangibles, intangibles (Misión, visión, políticas, etc.) y financieros de la organización.</li> <li>• Estimar el riesgo a cada una de las opciones discernibles</li> <li>• Establecer estrategia corporativa, patrón de propósitos y políticas que definen a la empresa y su campo de acción.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar la misión y las principales metas corporativas.</li> <li>2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.</li> <li>3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades.</li> <li>4. Seleccionar las estrategias que conforman el DOFA.</li> <li>5. Implementar las estrategias en cada uno de los niveles de la organización.</li> </ol>
<p><b>Implantación de la estrategia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner en acción de la dirección estratégica. Es decir, poner en marcha la estrategia formulado con el personal de la organización y demás temas definidos en la etapa anterior.</li> </ul>	<p><b>Implantación de la estrategia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo subactividades de naturaleza administrativa tales como medición de desempeño, compensación, y desarrollo administrativo. Estas están anotadas a un sistema de incentivos y controles.</li> </ul>	
<p><b>Evaluación de la estrategia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales.</li> <li>• Medir el desempeño.</li> <li>• Tomar acciones correctivas, según lo requiera.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia.

### **2.2.3 Beneficios del direccionamiento estratégico**

El mayor beneficio para una empresa a la hora de definir el modelo de dirección estratégica es el de ayudar a formular mejores estrategias por medio de un enfoque sistemático, lógico y racional; Existe una gran variedad de autores que exponen sus opiniones al momento de definir los beneficios del direccionamiento estratégico. Para David los siguientes tres (3) beneficios son los más importantes son:

1. Convertir una empresa, a ser más proactiva que reactiva definiendo su propio futuro.
2. Ayudar a la empresa a plantear mejores estrategias por medio del uso de un abordaje más sistemático, lógico y racional en la elección de la estrategia.
3. Lograr la comprensión y compromiso en el cumplimiento de la misión, objetivos y estrategias de la empresa por parte de los gerentes y demás empleados.

Greenley determina que el direccionamiento estratégico ofrece los siguientes beneficios:

1. Permite la identificación, el establecimiento de prioridades y la exploración de las oportunidades.
2. Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección.
3. Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades.
4. Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
5. Permite que los resultados importantes aporten mejor a los objetivos establecidos.
6. Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar las oportunidades.
7. Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas o relacionadas con éstas.
8. Crear una estructura para la comunicación interna entre el personal.
9. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.
10. Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales.
11. Estimula el pensamiento preventivo.
12. Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
13. Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
14. Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa.

## 2.2.4 Herramientas para el análisis del entorno

El análisis del entorno es de suma importancia para facilitar la creación de estrategias, que permitan dirigir a la organización hacia su visión. Las herramientas utilizadas para tal fin son:

El perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM); el perfil de capacidad interna de la compañía (PCI) y la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)

### 2.2.4.1 Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)

El perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, la alta dirección puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad, para la organización. (Serna, 2014)

**Figura 2.3.** Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

Calificación. Factores.	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	bajo
Tecnológicas									
Económicos									
Políticos									
Geográficos									
Sociales									

Fuente: SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 11 ed. Bogotá: Panamericana Editorial, 2014.

Elaboración del perfil de oportunidades y amenazas (POAM).

1. Identifique los asuntos que puedan ser oportunidades o amenazas de la organización (Tormenta de ideas).
2. Agrupe los asuntos por los factores.
3. Identifique los asuntos como oportunidad o amenaza
4. Califique y dele prioridad a la oportunidad o amenaza en la escala: alta, media o baja.
5. Pondere el impacto de la oportunidad o amenaza en el éxito actual del negocio.

6. Interprete la matriz identificando las oportunidades y amenazas de acuerdo con su impacto en el negocio.

#### **2.2.4.2 Perfil de capacidad interna de la compañía (PCI)**

El perfil de capacidad interna de la compañía (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. (Serna, 2014)

Elaboración de Perfil de capacidad interna de la compañía (PCI)

1. Prepare información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis.
2. Conforme grupos estratégicos.
3. Identifique fortalezas y debilidades (lluvia de ideas)
4. Agrupe por capacidades: Investigación y desarrollo, recursos humanos, producción, servicio al cliente e Infraestructura de la compañía
5. Clasifique y dele prioridad a la fortaleza o debilidad en la escala: alta, media o baja
6. Pondere el impacto de la fortaleza y debilidad en el éxito actual del negocio.
7. Interprete la matriz identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio.

#### **2.2.4.3 Análisis DOFA**

Las siglas DOFA provienen de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Este es un método complementario del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del perfil de capacidad interna de la compañía (PCI), explicado anteriormente. El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores se encuentre la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Estas simples nociones de competencia conllevan consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva.

El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos:

1. Identificar una ventaja distintiva o competitiva; es decir, algo que ésta hace particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores. Esta ventaja puede estar en sus productos, su recurso humano, en el servicio al cliente, en la organización, en la agilidad de sus procesos, en la capacidad de respuesta.



2. Encontrar un nicho en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión de la empresa. Un nicho efectivo es aquel que le permite sacar ventaja de las oportunidades que se presentan y prevenir el efecto de las amenazas en el medio.
3. Encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

El objetivo del análisis DOFA es ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa.

## **CONCLUSIONES**

Actualmente no se cuenta con una definición de planeación estratégica aceptada universalmente, el objetivo de este capítulo es que el lector tenga el conocimiento suficiente para establecer su propio criterio durante el desarrollo del diseño del direccionamiento estratégico de JES INTERPROYECTO.

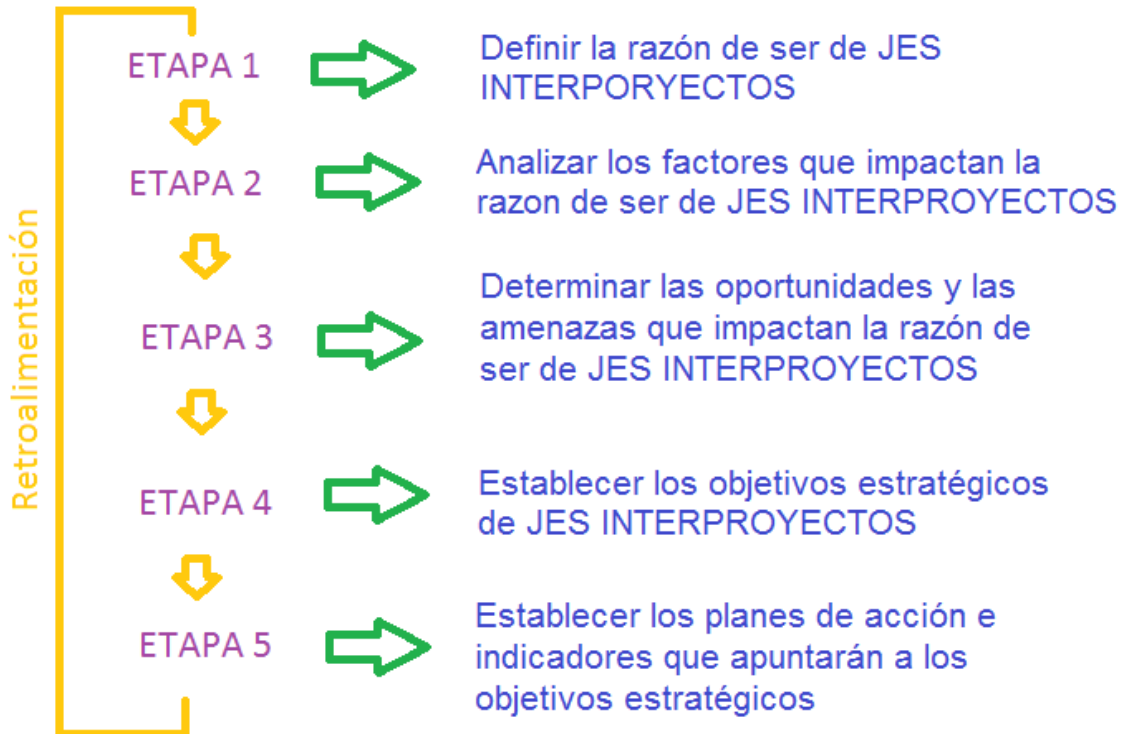
En la revisión de cada uno de las diferentes teorías y conceptos en este capítulo se decidió utilizar un modelo híbrido entre el modelo de Fred. R David, Mintzberg y Andrews, Hill y Jones, en donde 1. Se identifica la misión y visión de JES interproyectos, 2. Se analiza el ambiente competitivo externo de JES INTERPROYECTOS identificando las oportunidades y amenazas. 3. Se analiza el ambiente operativo interno de JES INTERPROYECTOS identificando fortalezas y las debilidades. 4. Se establecen objetivos de largo plazo. 5. Y por ultimo se establecen estrategias corporativas y patrones de propósitos. Este modelo híbrido fue seleccionado pensando en la facilidad para la comprensión de un diseño estratégico y considerando que bajo este modelo se permite establecer un análisis con un amplio panorama en el que se desenvuelve JES INTERPROYECTOS, facilitando de esta manera la selección de ruta que permita cumplir la visión de JES INTERPROYECTOS. Cada una de estas etapas planteadas en este modelo se desarrollara mas adelante.

### **CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL DISEÑO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

### 3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

De acuerdo a la información obtenida de los modelos de direccionamiento estratégico planteados por Charles Hill, Fred R. David y Mintzberg, los cuales se encuentran especificados en el marco teórico, se plantea un modelo compuesto por cinco (5) etapas las cuales permitirán por medio de una serie de pasos secuenciales generar el diseño de direccionamiento estratégico, sin abarcar la etapa de implementación y evaluación del direccionamiento. (Ver Figura 3.1)

Figura 3.1. Descripción del modelo implementado para el diseño de direccionamiento estratégico de *JES INTERPROYECTO*



Fuente: Elaboración propia.

### **3.1.1 Descripción detallada por etapas, para el diseño del direccionamiento estratégico de JES INTERPROYECTOS.**

Para realizar satisfactoriamente un diseño de direccionamiento estratégico se requiere información interna y externa de la compañía. Esta información normalmente es suministrada por parte de la alta gerencia de la compañía. Actualmente en la cultura donde se desarrolla la organización *JES INTERPROYECTOS*, gerentes y propietarios de empresas tienden a pensar que no requieren de la ayuda de un direccionamiento estratégico, para alcanzar su visión. Debido a que consideran que tienen toda la información necesaria sobre pasar los obstáculos que pone el entorno. El primer paso que debe realizarse en una compañía que requiere un direccionamiento estratégico, es realizar una reunión con la alta dirección explicándole de manera clara lo que se va hacer, la manera como que se va a hacer y lo que se logrará, una aprobación de la alta dirección permitirá seguir a la siguiente etapa; de lo contrario no se podrá continuar con el proceso del diseño del direccionamiento estratégico.

A continuación en la tabla 3.1 se muestra la descripción, herramientas y resultados de cada una de las etapas del modelo que se implementó en la empresa JES INTERPROYECTOS.

**Tabla 3.1** Descripción detallada de las etapas, herramientas y resultados del diseño del direccionamiento estratégico.

ETAPA	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTA	RESULTADO
1. Definición de la razón de ser de JES INTERPROYECTOS.	<p>Por medio de reuniones con la alta dirección se explicó la importancia de definir adecuadamente, la misión, la visión y valores de JES INTERPROYECTOS.</p> <p>Por medio de grupos focales se realizaron preguntas para definir adecuadamente la misión, la visión y los valores corporativos.</p>	Encuesta, para definir misión visión y valores (Anexo 1).	Misión, visión y valores corporativos de JES INTERPROYECTOS
ETAPA	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTA	RESULTADO
2. Análisis de los factores que impactan la razón de ser de JES Interproyectos.	<p>Con el personal directivo se determinaron los factores que externos e internos que impactan en la razón de ser de la empresa.</p> <p>Con fuentes de información primaria y secundaria se realizó un análisis detallado de cada uno de esos factores, que permitirán identificar si es una amenaza o una oportunidad (factores externos) o debilidad y fortaleza (factores internos).</p>	<p>Encuesta del análisis externo (Anexo 2) y el Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM).</p> <p>Encuesta del análisis interno (Anexo 3) y perfil de competencia interna de la compañía (PCI).</p>	<p>Lista de factores externos con el nivel de impacto, y la discriminación de si es una amenaza o una oportunidad en el entorno (POAM).</p> <p>Lista de factores Internos con el nivel de impacto, con la discriminación de si es una debilidad o fortaleza de la organización (PCI).</p>
3. Determinación de oportunidades y amenazas que impactan la razón de ser de JES INTERPROYECTOS.	Con la información obtenida en la etapa 2, se realizó un análisis de Pareto (80/20) que permitiera identificar cuáles son los factores de mayor impacto en el éxito de la organización, valorados en el PCI y POAM.	Análisis DOFA	Matriz DOFA que muestra de manera organizada, los factores claves que son oportunidades y amenazas del entorno, y las debilidades y fortalezas de la organización.

4. Establecimiento de los objetivos estratégicos que permitan el cumplimiento de la visión de JES Interproyectos	Teniendo la información de los factores claves que son amenazas y oportunidades para la razón de ser empresarial, se establecieron los objetivos estratégicos de la empresa, en reunión con la alta dirección. En este punto se pudo replantear la misión, la visión y los valores empresariales, para que estén acorde a las nuevas amenazas y oportunidades del entorno.	Grupo focales	Lista de objetivos estratégicos
ETAPA	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTA	RESULTADO
5. Establecimiento de los planes de acción e indicadores que apunten al cumplimiento de los objetivos estratégicos	<p>Para cada uno de los objetivos estratégicos se definió una serie de planes de acción que permitan su cumplimiento acorde al análisis interno y externo, realizado en la etapa 2.</p> <p>En conjunto con la alta dirección se evaluaron los planes de acción y se establecieron los indicadores que permitirán evaluar el estado de cada uno de los planes estratégicos definidos.</p>	Grupo focales.	Plan de acción por objetivos estratégicos, con indicadores de gestión, que permitan su evaluación y medición periódicamente

### 3.2 DEFINICIÓN LA RAZÓN DE SER DE LA EMPRESA JES INTERPROYECTOS

La razón de ser de una compañía se encuentra definida por conceptos clásicos fundamentales como lo son “Misión, visión y valores corporativos” estos son necesarios para el buen desarrollo de una empresa.

JES INTERPROYECTOS no contaba con ninguno de los elementos mencionados anteriormente, por esta razón fue necesaria la implementación de una serie de interrogantes los cuales se encuentran relacionados en el Anexo 1. Esta encuesta fue realizada en la empresa JES INTERPROYECTOS durante un grupo focal con la alta dirección, se buscó un consenso que pudiera permitir la definición de misión, visión y valores corporativos.

La misión debe ser clara e inspiradora para que permita que todos los empleados de la empresa JES INTERPROYECTOS puedan identificarse con ella. La misión de la empresa fue realizada con énfasis hacia el cliente, debido a que JES INTERPROYECTOS considera que la respuesta al cliente es una de sus mayores ventajas competitivas, para la formulación de la misión se plantearon los siguientes interrogantes.

### **3.2.1 Misión**

1. ¿Cuál grupo de clientes atiende JES INTERPROYECTOS?
2. ¿Qué necesita satisfacer JES INTERPROYECTOS a sus clientes?
3. ¿Cómo se satisfacen las necesidades de sus clientes (A través de qué conocimiento, habilidades o competencias distintivas.)?

La visión es el enfoque estratégico hacia el futuro, la visión de la empresa JES INTERPROYECTOS se determinó a cinco (5) años. Esta es una visión enfocada en la innovación y así mismo en los cambios sociales que quiere dejar como legado la organización, que pueda considerarse un reto para todos en ella. Para la formulación de la visión se plantearon los siguientes interrogantes:

### **3.2.2 Visión**

1. Si todo tuviera éxito. ¿Cómo imagina a JES INTERPROYECTOS dentro de 5 años?
2. ¿Cuáles logros de su área le gustaría recordar dentro de 5 años?
3. ¿Qué innovaciones implementaría en el sector de la construcción en los próximos 5 años?

Los valores para la empresa JES INTERPROYECTOS son la base para soportar la misión y visión de la empresa, estos valores aunque abstractos deben manifestarse en los empleados de JES INTERPROYECTOS a medida que se ejecutan los procesos misionales de la misma. Estos de igual forma definen la cultura y comportamiento de dichos miembros; no están alineados a la misión y la visión, no habrá un equilibrio, porque son los valores los que soportan el camino para alcanzar la visión de forma exitosa. Para la formulación de los valores se plantearon los siguientes interrogantes:

### **3.2.3 Valores**

1. ¿Cuál es la filosofía de la organización?
2. ¿Cuáles 4 valores corporativos alrededor de los cuales se construirá la vida de la empresa JES INTERPROYECTOS?(Grupos focales)

El siguiente paso de esta etapa es la divulgación de la misión y la visión obtenida por la alta dirección de la compañía hacia todos los niveles de la organización, llegando desde el auxiliar contable hasta los maestros de obra de cada uno de los proyectos. Esto permitirá que todos se encuentren alineados, teniendo conocimiento sobre qué aporta cada uno para el cumplimiento de la misión y visión de la organización. De esta manera se generará mayor compromiso por parte del empleado, así mismo se facilitará la toma de decisiones en la cadena de mando.

### **3.3 ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE IMPACTAN LA RAZÓN DE SER DE LA EMPRESA JES INTERPROYECTOS**

Una empresa adquiere una ventaja competitiva frente a otras de la misma industria, cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de ellas. Para generar esta ventaja competitiva la dirección estratégica establece que uno de los pasos que debemos seguir es conocer la capacidad de los recursos con los que cuenta la organización, con el objetivo de convertirlos en eficientes y adicionalmente conocer el entorno de la organización para adaptarnos a él y así edificar estrategias que impacten positivamente a la organización.

Esta etapa del direccionamiento estratégico, como las anteriores, debe ser evaluada periódicamente con el objetivo de estudiar tendencias y comportamientos. En un mundo día a día se evoluciona y los tratados de libre comercio están expandiendo fronteras, es prioridad de los empresarios identificar las oportunidades y/o hacer alianzas, para sacar provecho de los acuerdos comerciales; sin embargo, la tarea debe ser conjunta entre el estado y los empresarios porque al final, hay que aceptar que el comercio internacional avanza y que Colombia debe ponerse en la vanguardia buscando las mejores alternativas para que la economía avance y el empresario colombiano perciba mayores beneficios.

#### **3.3.1 Análisis externo**

El análisis externo aplicado a JES INTERPROYECTOS se evaluó en dos ambientes que se encuentran interrelacionados: el ambiente industrial (competencia) y el ambiente socioeconómico (fuerzas económicas, tecnológicas, globales, sociales, demográficas, políticas y legales)

*EL AMBIENTE INDUSTRIAL:* En esta parte del análisis se busca identificar los límites de la industria del sector de la construcción en la región caribe, zona en donde se desarrolla la operación de la empresa JES INTERPROYECTOS, utilizando la información suministrada en los modelos de HILL y herramientas



como el PCI y POAM de Serna, los cuales nos permiten identificar las oportunidades y amenazas de la industria de la construcción en la costa caribe (POAM) y debilidades y fortalezas de JES INTERPROYECTOS, frente a esa industria (PCI)

El modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter, que se describe gráficamente en la figura 3.2, estas cinco fuerzas conforman la competencia en una industria e identifican los límites de la misma.

**Figura 3.2** Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter



Fuente: "How competitive forces shape strategy" de Michael Porter, en Harvard

Las cinco fuerzas descritas en la (Figura 3.2) son:

1. El poder de negociación de los clientes.
2. La rivalidad entre las compañías.
3. El riesgo de entrada de los competidores Potenciales.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. La amenaza de los productos sustitutos.

Porter define que entre más intensa sea cada fuerza competitiva, menor es la capacidad de las empresas en esa industria de aumentar o establecer precios que le permitan obtener más ganancias. Concluyendo que una fuerza competitiva poderosa, se considera una amenaza porque deprime las ganancias, y una fuerza competitiva débil se considera una oportunidad porque permite tener ganancias.

En el desarrollo de este ítem se evalúa cada una de las fuerzas competitivas de Porter, de acuerdo a la información suministrada por la alta dirección después de hacerle las preguntas que se encuentran relacionadas en el anexo 2.

### **3.3.1.1 Competencia en la industria**

#### **Riesgo de entrada de los competidores potenciales**

Los competidores potenciales son compañías que actualmente no rivalizan en la industria pero que tienen capacidad para hacerlo si lo deciden. Un elevado riesgo de que entren competidores potenciales, representa una amenaza para la rentabilidad de las compañías establecidas, pero si el riesgo es bajo las compañías establecidas pueden aprovechar esta oportunidad para elevar sus precios.

Las barreras más importantes que una industria puede tener para evitar que nuevos competidores ingresen son:

1. Economía de escala.
2. Lealtad a la marca.
3. Ventajas absolutas de costos.
4. Costos de cambiar para los clientes.
5. Normas oficiales.

A continuación se presentan las preguntas que se realizó sobre este tema a la alta dirección.

¿Existe la posibilidad del surgimiento de nuevos competidores y que salgan otros? ¿Con que frecuencia se presenta esto?
¿Qué tan fácil es que los nuevos competidores se desarrollen?

Se realizó una calificación cuantitativa de esta fuerza, en donde una calificación de 1 se entiende como ausencia de barreras y 5 que virtualmente imposible entrar (protección de patentes).

*¿Posibilidad de entrada de nuevas firmas en la industria?*

Respuesta: Poder de la fuerza = Media (3)

Durante la aplicación de la encuesta se identificó lo siguiente:

El sector de la construcción en Colombia tiene una alta volatilidad lo cual genera una gran amenaza e impacto debido a los cambios repentinos que se pueden generar en este entorno, un ejemplo de ello son la incursión de empresas con nuevas tecnologías, materiales innovadores, nuevas tendencias en una rama específica de la construcción, o nuevas necesidades identificadas para un sector vulnerable de la población.

La empresa JES genera como competencia diferenciadora para evitar que nuevos competidores le arrebatan sus clientes, la lealtad a la marca y adicionalmente a esto, una ventaja absoluta en costo, con el fin de mantener satisfechos a sus clientes.

El desarrollo de un competidor en esta industria depende de las relaciones que tenga y del dinero invertido en ella, esto le permitirá bajar sus márgenes al mínimo, dificultando la entrada de nuevos competidores. Al calificar las barreras establecidas en la industria se determinó una calificación como media, debido a que existen limitantes como se mencionó anteriormente a nivel de relación y de músculo financiero, sin existir barreras a nivel normativo que puedan evitar el desarrollo de nuevas empresas en este sector.

### **La rivalidad entre las compañías**

El término rivalidad significa la lucha competitiva entre compañías de una misma industria para ganar participación del mercado de la otra; esta lucha se puede basar en precios, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas y servicio y apoyo después de las ventas. La rivalidad intensa de la compañía constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad; en caso de que la rivalidad sea menos intensa la compañía puede aumentar los precios lo que conduce a unos mayores niveles de ganancia en la industria.

La rivalidad de las compañías depende principalmente de cuatro (4) factores.

1. Estructura competitiva de la industria
2. Condiciones de la demanda
3. Condiciones de costos
4. Altura de las barreras para evitar la salida de la industria

A continuación se presentan las preguntas que se realizaron sobre este tema a la alta dirección.

¿Cuáles son las características del sector en el cual participa la empresa?
¿Cuáles son los principales competidores de la compañía?
¿Cuál es la modalidad y rivalidad en el sector?
¿Cuáles son las fortalezas de los principales competidores de la empresa?

¿Cuáles son las debilidades de los principales competidores de la empresa?
¿Cuáles son las ventajas competitivas de la empresa?
¿Cuáles son las ventajas competitivas de la competencia?
¿Tiene su organización una base de datos de la competencia?
¿Existe sistema de inteligencia comercial?
¿Tiene su empresa perfiles de competitividad?
¿Cuáles son las políticas, objetivos, estrategias y meta de los principales competidores de la compañía?

Fuente: Serna, 2014

Se realizó una calificación cuantitativa de esta fuerza, en donde una calificación de 1 se entiende como competitiva al máximo y 5 que casi no hay competencia.

*¿Intensidad de la competencia entre las firmas?*

Respuesta: Poder de la fuerza = Alta (5).

De acuerdo a los resultados de la encuesta a la alta dirección se pueden sacar las siguientes conclusiones:

Actualmente la rivalidad en el sector de la construcción es muy alta, aunque en la industria de la construcción de grandes superficies de supermercados en donde se encuentra la empresa JES INTERPROYECTOS, existe un movimiento constante de entrada y salida de nuevos competidores, quedándose aquellos que tienen una diferencia competitiva llamativa. Uno de estos competidores que se ha mantenido en el mercado es JES INTERPROYECTOS porque cuenta con varios factores claves que le permiten mantenerse dentro de los proveedores de servicio de Olímpica S.A que son: Los bajos precios, la alta calidad, el cumplimiento de las fechas programadas y la excelente respuesta al cliente en los casos que lo requiera.

La principal debilidad de los competidores de JES es que no tienen la capacidad para bajar los precios, manteniendo la calidad de JES y mucho menos, cumpliendo con los tiempos establecidos por los clientes, que en ocasiones ameritan trabajos de horas extras. De igual forma se estableció que los competidores de JES van en la misma dirección buscando ser más eficientes cada día, estableciendo aquí otra debilidad a la empresa al no contar con mecanismos de medición de la eficiencia y mucho menos compararla con su competencia.

### **El poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes se refiere a su capacidad para negociar la disminución de los precios que cobran las compañías en la industria o de

aumentar los costos de éstas, demandando una mejor calidad de producto y servicio. Los compradores poderosos pueden considerarse una amenaza. Los compradores en una industria son más poderosos principalmente en las siguientes circunstancias.

1. Cuando la industria que abastece un producto o servicio en particular se compone de muchas compañías pequeñas y los compradores son grandes y pocos.
2. Cuando los compradores compran en grandes cantidades.
3. Cuando un porcentaje grande del total de la oferta de la industria depende de los precios de los compradores.
4. Cuando los costos que implica cambiar de producto son bajos.
5. Cuando para los compradores es económicamente factible comprar un producto de varias compañías.
6. Cuando los compradores amenazan con entrar en la industria y fabricar ellos mismos el producto.

Se realizó una calificación cuantitativa de esta fuerza, en donde una calificación de 1 se entiende como las firmas vendedoras establecen los términos y 5 que los compradores establecen los términos.

*¿Poder de negociación de compradores y consumidores?*

Respuesta: Poder de la fuerza = Media alta (4).

De acuerdo a los resultados de la encuesta a la alta dirección se pueden sacar las siguientes conclusiones:

Es normal que en el sector de la construcción se presenten negociaciones para determinar el precio del servicio, estas negociaciones, por lo general, no demoran más de una semana. Un escenario para este tipo de negociación se observa cuando el cliente dice que tiene un determinado presupuesto para la construcción, es decir 1 peso y el constructor dice que el valor de eso son 2 pesos; por lo general siempre se llega a un acuerdo, en donde cada uno cede un poco pero es claro que el cliente siempre cede un poco menos llegando a 1,4 pesos por dar un ejemplo, estableciendo que el cliente tienen un poco más de poder que el constructor en este caso.

### **El poder de negociación de los proveedores.**

El poder de negociación de los proveedores se refiere a su capacidad para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria. Los proveedores con poder son una amenaza. Por el contrario, si los

proveedores son débiles, las compañías que integran la industria tienen la oportunidad de forzar la reducción de precios de los insumos.

Los proveedores de una industria son más poderosos principalmente en las siguientes circunstancias:

1. Cuando el producto que venden tienen pocos sustitutos y es vital para las compañías de una industria.
2. Cuando la industria no es importante (Su rentabilidad no se afecta porque la industria compre o no).
3. Cuando las compañías de una industria experimentarían costos significativos si deciden cambiar el producto por el de otro proveedor.
4. Cuando los proveedores pueden amenazar con entrar en la industria de sus clientes.
5. Cuando las compañías que operan en la industria no pueden amenazar con entrar en el sector de sus proveedores.

A continuación se presentan las preguntas que se realizaron sobre este tema a la alta dirección.

¿Cuál es la relación con proveedores y distribuidores por parte de la empresa?
¿Cuál es la relación con proveedores y distribuidores por parte de la competencia?

Se realizó una calificación cuantitativa de esta fuerza, en donde una calificación de 1 se entiende que las firmas compradoras establecen los términos y 5 los proveedores establecen los términos.

*¿Quiénes establecen los terminas?*

Respuesta: Poder de la fuerza = media baja (2).

De acuerdo a los resultados de la encuesta a la alta dirección se pueden sacar las siguientes conclusiones:

Generalmente en esta fuerza el que tiene un mayor poder es el constructor, que realiza una negociación de forma amistosa con los proveedores, que por lo genera ceden un poco más que el constructor. Existen dos parámetros que permiten que el proveedor ceda un poco más que son la forma de pago y los plazos de entrega. Por esta razón esta fuerza se califica con una intensidad media baja.

### **La amenaza de los productos sustitutos.**

Los productos sustitutos son aquellos que provienen de diferente negocio o industria que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes. Si los

productos de una industria tienen pocos sustitutos o no tienen, las compañías de la industria tienen la oportunidad de aumentar los precios y obtener ganancias adicionales.

Se realizó una calificación cuantitativa de esta fuerza, en donde una calificación de 1 se entiende como no hay sustitutos y 5 que existen muchos sustitutos en el mercado.

#### *Posibilidades de sustitución del producto*

Respuesta: Poder de la fuerza = Alta (5).

De acuerdo a los resultados de la encuesta a la alta dirección se pueden sacar las siguientes conclusiones:

La experiencia de más de treinta (30) años en la industria de la construcción del señor Jaime Encinales, ha hecho que JES INTERPROYECTOS, se identifique con productos de tradición, conociendo que existe una gran cantidad de productos sustitutos en el mercado que muy poco se utilizan porque siente que existen unas falencias que no cumplen con las expectativas del servicio ofrecido por JES INTERPROYECTOS. Esta fuerza se califica como muy fuerte, porque existen muchos productos sustitutos en el mercado.

En resumen de este análisis de las cinco (5) fuerzas de Porter, se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades internas de JES INTERPROYECTOS.

#### **Fortalezas:**

Factor\Calificación Capacidad competitiva	Fortaleza			¿Por que la calificación? ¿Qué tan fuerte es la fortaleza?	Impacto			Valoración del impacto que tiene en el éxito del negocio (Grupo focal alta dirección)
	Alta	Media	Baja		Alto	Medio	Bajo	
Lealtad y satisfacción del cliente	x			Es la ventaja competitiva de JES Interproyectos	x			Exigencia de la industria
Bajos costos de ventas		x		Se tienen bajos costos debido a la estructura organizativa	x			Exigencia de la industria
Calidad en el producto final			x	Se ofrecen calidad sin manuales, ni herramientas que lo conviertan en sostenibles	x			Exigencia de la industria
Reconocimiento por el cumplimiento de entrega de los proyectos		x		La buena gestión permite que cumplan en un 80% de los trabajos		x		Un gran porcentaje de clientes de la industria lo considera indispensable
Trabajo, para mejorar la eficiencia de la compañía cada día			x	Es importante pero al no medirla no permite mejoras efectivas.		x		Permite que JES sea cada vez mejor sin quedarse rezagado en la industria
Respuesta al cliente y programa posventa		x		Se tiene bien estructurado, este programa pero en ocasiones se involucra al gerente.	x			Es factor diferenciador que le permite tener un excelente voz a voz

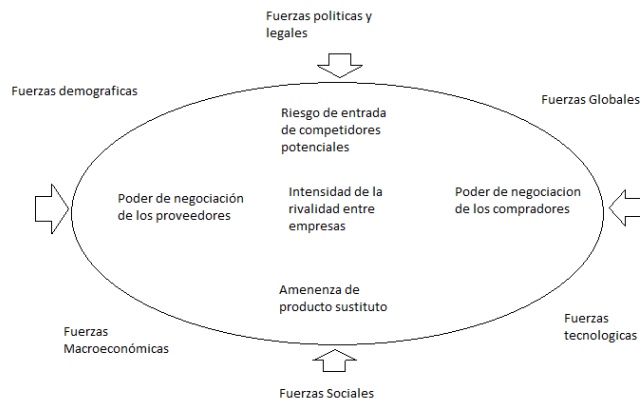
## Debilidades:

Factor\Calificación Capacidad competitiva	Debilidad			¿Por qué la calificación? Que tan fuerte es la debilidad	Impacto			Valoración del impacto que tiene en el éxito del negocio (Grupo focal alta dirección)
	Alta	Media	Baja		Alto	Medio	Bajo	
Relaciones en el sector público		x		Se tienen pocas relaciones, en el sector público	x			Impacta la visión para obtener contratos del sector
No se realiza inteligencia comercial		x		Se revisa muy poco la competencia		x		Actualmente la demanda permite no realizar inteligencia agresiva a la competencia
Implementación y pruebas de nuevos productos		x		Se revisa muy poco la competencia		x		Si no se prueban con frecuencia nuevos productos, podría haber un cambio en la industria y no percatarse

### 3.3.1.2 El ambiente socioeconómico o macroambiente

Así como las decisiones estratégicas de un administrador en una organización, pueden impactar la estructura competitiva de la industria, las fuerzas o condiciones del macro ambiente también lo hacen, desde un contexto económico, social, tecnológico, global, demográfico, político y legal como se muestra en la Figura 3.3

**Figura 3.3 .Función del Macro ambiente**



Fuente: HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth. Administración Estratégica. 8 ed. México: McGraw-Hill. 2005, p.67

A continuación, se presentan las preguntas realizadas a la alta dirección de la empresa JES INTERPROYECTOS con las cuales se logró determinar los factores externos que impactan a la industria de la construcción.



<b>Evaluación del entorno económico, social, global, demográfico y político y legal</b>
¿Cuáles son las variables económico, social, global, demográfico, político y legal que debe evaluar JES Interproyectos?
¿Cuáles son las fuentes de información para el análisis de las variables clave externas?
¿Cuáles son las tendencias, que presentan las variables económico, social, global, demográfico, político y legal que evalúa JES Interproyectos?
¿Cuáles son las amenazas económico, social, global, demográfico, político y legal, a las que está expuesta la empresa JES Interproyectos, con base en las variables evaluadas?
¿Cuáles son las oportunidades económicas, sociales, globales, demográficas, políticas y legales, que favorecen a la organización, tomando como base las variables analizadas?
¿La empresa evaluada se considera amenazada por su entorno?
¿El entorno de la empresa analizada es favorable para su desarrollo futuro?

### **Fuerzas macroeconómicas**

A continuación se presenta el análisis de cada una de variables identificadas en el entorno macroeconómico, que impactan a la industria de la construcción:

- **Balance de pagos de cuenta corriente**

En Colombia actualmente la economía no pasa por su mejor momento, se tiene un déficit de cuenta corriente del 5.2% del PIB interno de Colombia como se muestra en la (Figura 3.4), es decir que sale más dinero de la economía colombiana, que el que entra a ella, esto se debe a que nuestra principal fuente de exportación es el petróleo, el cual en los últimos tres (3) años, su precio internacional ha bajado a menos de la mitad; puesto que a finales del 2014 se vendía en 100 dólares el barril, hoy en el 2017 se consigue por debajo de los 50 dólares. Esta falta de capital a la economía colombiana ha llevado a que el comercio interno disminuya en el último año, impactando fuertemente al cliente número uno de JES INTERPROYECTOS, Olímpica S.A. Este cambio le ha afectado de tal manera que ha detenido el plan de expansión, que venía realizando en los últimos años; lo cual ha generado una seria de inquietudes por parte de los directivos de JES INTERPROYECTOS y los ha llevado a buscar nuevas fuentes de ingreso que les permitan mantenerse en este mercado.

**Figura 3.4.** Balanza de pagos de cuenta corriente

Cuadro A12. Economías de mercados emergentes y en desarrollo: Balanza de pagos en cuenta corriente (continuación) (Porcentaje del PIB)											
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Proyecciones		
									2016	2017	2021
<b>América Latina y el Caribe</b>	<b>-1,0</b>	<b>-0,8</b>	<b>-1,9</b>	<b>-2,0</b>	<b>-2,3</b>	<b>-2,8</b>	<b>-3,2</b>	<b>-3,6</b>	<b>-2,3</b>	<b>-2,3</b>	<b>-2,3</b>
Antigua y Barbuda	-26,7	-14,0	-14,7	-10,4	-14,6	-14,6	-14,8	-10,2	-9,4	-10,2	-11,4
Argentina <sup>2</sup>	1,8	2,5	-0,3	-0,8	-0,2	-2,0	-1,4	-2,5	-2,3	-3,2	-4,2
Bahamas, Las	-10,6	-10,3	-10,1	-15,1	-17,9	-17,5	-22,0	-16,0	-11,4	-10,7	-7,3
Barbados	-10,6	-6,6	-5,7	-12,8	-9,3	-9,1	-9,9	-7,2	-5,3	-6,0	-7,5
Belice	-10,6	-4,9	-2,5	-1,1	-1,2	-4,6	-7,4	-9,8	-12,4	-9,9	-8,0
Bolivia	11,9	4,3	3,9	0,3	7,2	2,4	0,2	-5,8	-6,6	-4,9	-2,0
Brasil	-1,8	-1,6	-3,4	-2,9	-3,0	-3,0	-4,3	-3,3	-0,8	-1,3	-1,1
Chile	-3,2	2,0	1,7	-1,2	-3,5	-3,7	-1,3	-2,0	-1,9	-2,4	-2,7
<b>Colombia</b>	<b>-2,6</b>	<b>-2,0</b>	<b>-3,0</b>	<b>-2,9</b>	<b>-3,1</b>	<b>-3,2</b>	<b>-5,1</b>	<b>-6,4</b>	<b>-5,2</b>	<b>-4,2</b>	<b>-3,3</b>
Costa Rica	-9,1	-1,9	-3,4	-5,3	-5,2	-5,0	-4,7	-4,0	-4,5	-4,5	-4,5
Dominica	-28,3	-22,7	-15,9	-14,1	-17,3	-9,7	-11,1	-9,3	-13,1	-14,2	-10,0
Ecuador	2,9	0,5	-2,3	-0,5	-0,2	-1,0	-0,6	-2,2	-1,5	-0,9	-0,9

Fuente: Fondo monetario internacional.

Pero no todo es malo, el Fondo monetario internacional (FMI) ha manifestado que Colombia tendrá a recuperación de la economía a mediano plazo, esto puede llevar a pensar que el peor momento de la economía colombiana ya paso, y que lo que viene de ahora en adelante es una recuperación de la economía, siendo éste un buen momento para invertir.

- **Tasa de Interés**

La tasa de interés puede determinar la demanda de una obra civil, una tasa de interés alta ocasiona que el cliente se abstenga de solicitar un crédito hipotecario, impactando directamente al sector de la construcción. También es importante porque influye en el costo del capital de *JES INTERPROYECTOS*, y en consecuencia, para obtener recursos e invertir en nuevos activos. Cuanto más baja sea la tasa de interés, menor será el costo de capital de las compañías y mayor la inversión.

En la figura 3.5, se muestra el comportamiento de la tasa de intervención monetaria de la república de Colombia de los últimos 10 años, en donde se puede tener un panorama del comportamiento de la misma en los futuros años.

**Figura 3.5** Tasa de intervención de política monetaria



Fuente: Banco de la república de Colombia

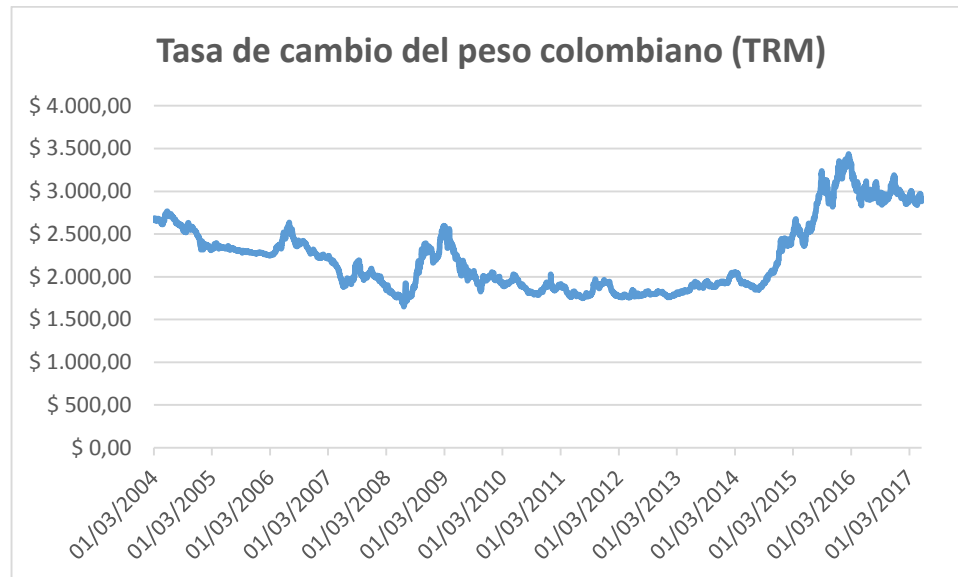
En la gráfica anterior se observa una tendencia a la disminución de las tasas de interés, lo que permite a *JES INTERPROYECTOS* proyectar inversiones a costos de capital inferior de los que se encuentra actualmente, y se prevé un aumento en el consumo masivo a causa de estas disminuciones.

- **Tasa representativa de cambio**

La tasa de cambio influye directamente sobre la competitividad de los productos en los mercados internacionales. Al tener un peso colombiano a la baja o en descenso se reduce la amenaza de que entren productos del extranjero debido a que tenderán a ser más costosos que los fabricados localmente.

En los últimos dos años, el dólar se ha fortalecido en el territorio colombiano, pasando de \$2000 pesos en el 2014 hasta llegar a \$3400 pesos a mediados de 2015, esto ha llevado a que los productos colombianos sean más competitivos en el extranjero, pero también ha abierto la posibilidad de que se aumente la amenaza de nuevos competidores provenientes del extranjero. En la figura 3.6 se puede observar el comportamiento de la tasa representativa del mercado (TRM) en los últimos 10 años.

**Figura 3.6** Tasa de cambio representativa del mercado (TRM)



Fuente: Banco de la república de Colombia

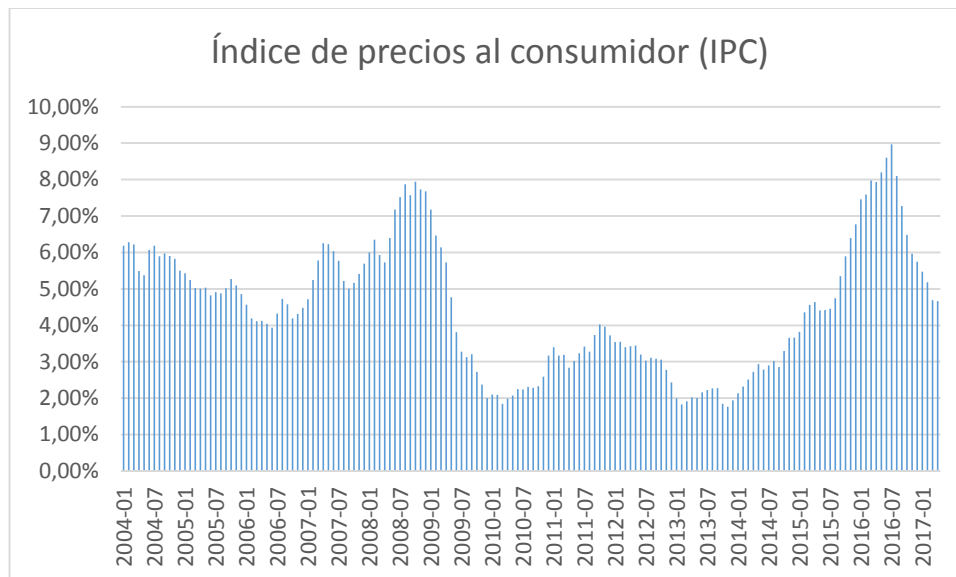
Una tasa representativa del mercado estable le permite a *JES INTERPROYECTOS*, planificar hacia el futuro en el caso que se requiera traer maquinaria del extranjero para la construcción, o deseen invertir en la construcción de oficinas o apartamentos con el objetivo de que inversionistas extranjeros adquieran dichos bienes inmuebles.

- **Inflación**

El índice de precios al consumidor (IPC) mide la evolución del costo promedio de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo final de los hogares, expresado en relación con un período base. La variación porcentual del IPC entre dos periodos de tiempo representa la inflación observada en dicho lapso.

Una inflación de precios puede desestabilizar la economía, generando un crecimiento más lento de la economía, que se aumenten las tasas de interés, y se reduzca a movimientos volátiles de las divisas, por lo que la planeación de inversión se convierte en un asunto riesgoso. En un ambiente inflacionario es imposible pronosticar con exactitud el valor real de los ingresos que se pueden obtener de un proyecto a cinco (5) años. En la figura 3.7, se puede ver la inflación con variación anual desde hace más de diez (10) años.

**Figura 3.7** Índice de precios al consumidor (IPC)



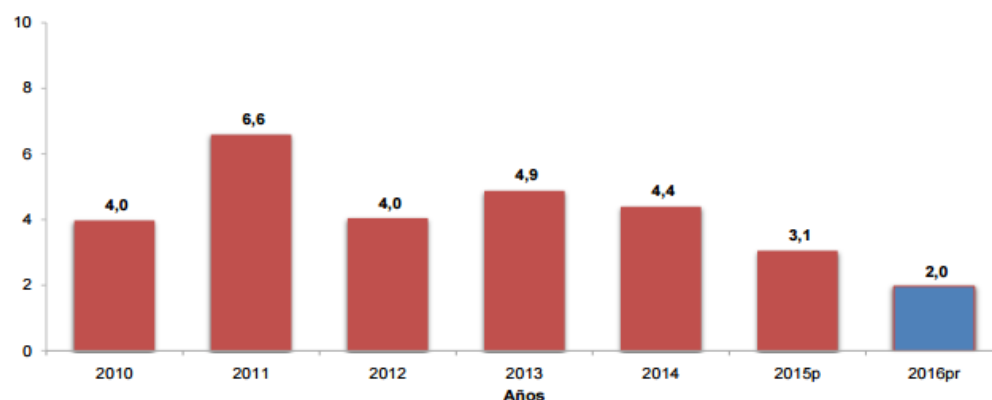
Fuente: Banco de la república de Colombia.

Una inflación por debajo de 10 % en los últimos 10 años muestra que Colombia tiene una política monetaria efectiva, generándole tranquilidad a los inversionistas colombianos para que planifiquen en el corto y mediano plazo; por otra parte, en este último año se está viendo una tendencia a la baja del índice inflacionario lo que permite ver que la economía colombiana está en un periodo de recuperación después, del descenso de los precios del petróleo que terminaron con una inflación cercana al 9%. Se espera que este año la inflación llegue a 4.5% de acuerdo con Juan José Echavarría, gerente general del banco de la república. Esto ayudará a *JES INTERPROYECTOS* a planificar de una manera más efectiva las rentabilidades de los proyectos e inversiones.

- **EI PIB**

La economía de Colombia se encuentra en un periodo de desaceleración desde los tres últimos años, pero sigue estando entre las 5 mejores economías de américa del sur, después de Bolivia, Paraguay y Perú. En el 2016, la economía colombiana creció el 2% con respecto al año anterior, los sectores que más se vieron beneficiados, fueron los establecimientos financieros, los seguros, las actividades inmobiliarias y los servicios a las empresas; Construcción e industria manufacturera.

**Figura 3.8** Producto interno bruto (PIB), Variación anual % del PIB



Fuente: DANE

Las expectativas de acuerdo al fondo monetario internacional (FMI) para el producto interno bruto (PIB) de Colombia, son muy alentadoras. Para el 2021, se espera crecer un 4% ubicándose como el tercer país que más crece en América latina, después de Panamá y República dominicana. Estos son los factores que los inversionistas observan a la hora de invertir en el corto plazo.

**Tabla 3.2** Economías de mercados emergentes y en desarrollo: PIB real

	Promedio									Proyecciones		
	1998-2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2021
<b>América Latina y el Caribe</b>	<b>3,1</b>	<b>4,0</b>	<b>-1,8</b>	<b>6,1</b>	<b>4,6</b>	<b>3,0</b>	<b>2,9</b>	<b>1,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-0,6</b>	<b>1,6</b>	<b>2,7</b>
Antigua y Barbuda	4,6	1,5	-10,7	-8,5	-1,9	3,6	1,5	4,2	2,2	2,0	2,4	2,7
Argentina <sup>2</sup>	2,6	4,1	-5,9	10,1	6,0	-1,0	2,4	-2,5	2,5	-1,8	2,7	3,3
Bahamas, Las	2,8	-2,3	-4,2	1,5	0,6	3,1	0,0	-0,5	-1,7	0,3	1,0	1,3
Barbados	2,2	0,4	-4,0	0,3	0,8	0,3	-0,1	0,2	0,9	1,7	1,7	2,4
Belice	5,7	3,2	0,8	3,3	2,1	3,7	1,3	4,1	1,0	0,0	2,6	1,7
Bolivia	3,3	6,1	3,4	4,1	5,2	5,1	6,8	5,5	4,8	3,7	3,9	3,5
Brasil	3,0	5,1	-0,1	7,5	3,9	1,9	3,0	0,1	-3,8	-3,3	0,5	2,0
Chile	4,0	3,2	-1,1	5,7	5,8	5,5	4,0	1,8	2,3	1,7	2,0	3,4
<b>Colombia</b>	<b>3,1</b>	<b>3,5</b>	<b>1,7</b>	<b>4,0</b>	<b>6,6</b>	<b>4,0</b>	<b>4,9</b>	<b>4,4</b>	<b>3,1</b>	<b>2,2</b>	<b>2,7</b>	<b>4,0</b>
Costa Rica	5,5	2,7	-1,0	5,0	4,5	5,2	1,8	3,0	3,7	4,2	4,3	4,0
Dominica	2,4	7,1	-1,2	0,7	-0,2	-1,1	0,8	4,2	-1,8	1,5	2,9	1,7
Ecuador	3,0	6,4	0,6	3,5	7,9	5,6	4,6	3,7	0,3	-2,3	-2,7	1,5
El Salvador	2,9	1,3	-3,1	1,4	2,2	1,9	1,8	1,4	2,5	2,4	2,4	2,0
Granada	4,8	0,9	-6,6	-0,5	0,8	-1,2	2,4	7,3	6,2	3,0	2,7	2,7
Guatemala	3,8	3,3	0,5	2,9	4,2	3,0	3,7	4,2	4,1	3,5	3,8	4,0
Guyana	1,4	2,0	3,3	4,4	5,4	4,8	5,2	3,8	3,2	4,0	4,1	3,8
Haití	0,9	0,8	3,1	-5,5	5,5	2,9	4,2	2,8	1,2	1,5	3,2	3,5
Honduras	4,4	4,2	-2,4	3,7	3,8	4,1	2,8	3,1	3,6	3,6	3,7	3,8
Jamaica	1,3	-0,8	-3,4	-1,4	1,4	-0,5	0,2	0,5	0,9	1,5	2,0	2,8
México	2,9	1,4	-4,7	5,1	4,0	4,0	1,4	2,2	2,5	2,1	2,3	2,9
Nicaragua	4,0	2,9	-2,8	3,2	6,2	5,6	4,5	4,6	4,9	4,5	4,3	4,0
Panamá	5,6	8,6	1,6	5,8	11,8	9,2	6,6	6,1	5,8	5,2	5,8	6,0
Paraguay	1,6	6,4	-4,0	13,1	4,3	-1,2	14,0	4,7	3,1	3,5	3,6	3,8
Perú	4,1	9,1	1,0	8,5	6,5	6,0	5,8	2,4	3,3	3,7	4,1	3,5
República Dominicana	5,6	3,1	0,9	8,3	2,8	2,6	4,8	7,3	7,0	5,9	4,5	4,5

Fuente: Fondo monetario internacional.

La información de las tendencias del PIB (producto interno bruto) y el balance de pago de cuenta corriente de Colombia, confirma la recuperación de la economía en el corto y mediano plazo, concluyendo que la coyuntura que vive Olímpica S.A en estos momentos de frenar el proceso de expansión, cesara en un corto periodo de tiempo y se reactivará nuevamente a un ritmo igual o superior del que se venía

manejando. Lo que le permite a la empresa tener tranquilidad de que su principal cliente le seguirá ofreciendo proyectos si cumple con sus expectativas.

Por otra parte, utilizando la información suministrada por el DANE el PIB de construcción en el 2016 creció 6% con respecto al año anterior, al dividirlo por segmento encontramos que lo que generó este crecimiento fue la construcción de vivienda, que creció 2.2% y el desarrollo de proyectos no residenciales, que registró un crecimiento de 10%, con respecto al año anterior.

La importancia del sector de la construcción en el PIB nacional, causó que se estableciera un indicador de inversiones de obras civiles, que se calcula cada trimestre por el DANE, En el 2016 se obtuvo el siguiente resultado como se muestra en la tabla 3.3.

**Tabla 3.3** IIOC (Indicador de inversión en obras civiles) Variación anual de pagos según el tipo de construcción.

Tipo de construcción	Variación anual (porcentajes)	Contribución a la variación total (puntos porcentuales)
<b>Total</b>	<b>3,9</b>	<b>3,9</b>
Carreteras, calles, caminos, puentes, carreteras sobreelevadas, túneles y construcción de subterráneos	6,0	2,4
Vías férreas, pistas de aterrizaje y sistemas de transporte masivo	63,1	0,7
Vías de agua, puertos, represas, acueductos, alcantarillado y otras obras portuarias	-0,6	-0,1
Construcciones para la minería, centrales generadoras eléctricas y tuberías para el transporte	-8,1	-2,4
Otras obras de ingeniería*	20,0	3,3

Fuente: DANE – IIOC (Indicador de inversión en obras civiles)

Como se puede ver en la tabla 3.3, el grupo de otras obras de ingeniería, creció 20,0% y sumó 3,3 puntos porcentuales a la variación total, principalmente como resultado de los mayores pagos efectuados en construcción, mantenimiento y reparación de escenarios deportivos, parques y otras obras de sector en donde se encuentra *JES INTERPROYECTOS*. Actualmente, se observa un muy buen crecimiento en este sector. Otro grupo que creció muy bien durante el 2016 fue la construcción de carreteras, calles, caminos, puentes, carreteras elevadas, túneles y construcción de subterráneos, creció 6,0% y sumó 2,4 puntos porcentuales a la variación anual, los que más incidieron en este grupo fueron los pagos destinados a construcción, mantenimiento, reparación y adecuación de vías interurbanas.

Las perspectivas para el 2017 son muy buenas, debido a que arrancan las obras de infraestructura de 4G y se prevé un alto volumen en la construcción de vivienda de estratos bajos y medios. En conversación con Juan Martín Caicedo Ferrer, presidente de la cámara de infraestructura informó lo siguiente: En puertos se están invirtiendo alrededor de 400 millones de dólares, en cincuenta (50) aeropuertos de Colombia, se invirtieron casi 3 billones de pesos, esto permite observar que para el 2017 el sector de infraestructura será una de las locomotoras que impulsará el crecimiento económico en el país. A la pregunta que se espera para los años venideros de Colombia, el señor Juan Martín informó que después de las vías 4G, el gobierno nacional le apunta al desarrollo de las vías terciarias, en donde aspira a invertir 1 billón de pesos en el corto plazo, también nos indicó que las vigencias futuras comprometidas por el gobierno nacional para desarrollar la industria de la infraestructura en el país, ascienden a casi ochenta (80) billones de pesos. Las tendencias indican que la infraestructura es uno de los sectores con mayor crecimiento del país, por lo menos en los próximos cinco (5) años.

Estas tendencias le permitirán a *JES INTERPROYECTOS* evaluar la industria en donde se desenvuelve actualmente y las industrias que están creciendo en el sector de la construcción con el fin de revisar si en algún momento es posible ingresar a ellas.

- **PIB per Cápita**

Un crecimiento en el PIB no necesariamente es bueno para un país, si la población de éste creció por encima de PIB, y es lo que ha pasado en Colombia en los últimos cuatro (4) años de acuerdo a la información suministrada por el indicador PIB per cápita, que se muestra en la tabla 3.4. El PIB per cápita se define como un indicador económico que mide la relación existente entre el nivel de renta de un país y su población. Para ello, se divide el producto interior bruto (PIB) de dicho territorio entre el número de habitantes.



**Tabla 3.4** Crecimiento del PIB per cápita contra el PIB real, de Colombia en los últimos 15 años

Evolución anual PIB Colombia			Evolución anual PIB Per capita Colombia		
Fecha	PIB Mill. €	Crecimiento PIB (%)	Fecha	PIB Per Capita	Var. Anual
2016	255.088M.€	2,0%	2016	5.292€	-2,9%
2015	262.758M.€	3,1%	2015	5.451€	-8,8%
2014	284.775M.€	4,4%	2014	5.975€	-1,6%
2013	286.251M.€	4,9%	2013	6.075€	-1,6%
2012	287.539M.€	4,0%	2012	6.173€	18,0%
2011	240.975M.€	6,6%	2011	5.233€	10,0%
2010	216.455M.€	4,0%	2010	4.756€	27,6%
2009	167.689M.€	1,7%	2009	3.728€	-0,2%
2008	166.101M.€	3,5%	2008	3.737€	8,4%
2007	151.379M.€	6,9%	2007	3.446€	15,4%
2006	129.632M.€	6,7%	2006	2.987€	8,7%
2005	117.794M.€	4,7%	2005	2.746€	23,6%
2004	94.133M.€	5,3%	2004	2.222€	11,1%
2003	83.668M.€	3,9%	2003	1.999€	-20,2%
2002	103.581M.€	2,5%	2002	2.506€	-6,7%
2001	109.648M.€	1,7%	2001	2.687€	0,1%
2000	108.137M.€	2,9%	2000	2.684€	9,4%
1999	97.355M.€	-4,2%	1999	2.452€	

Fuente: Sitio Web: [www.expansion.com](http://www.expansion.com)

Los resultados obtenidos en el año 2016 para el PIB per cápita decrecieron en un 2,9% con respecto al año anterior, esto se dio debido a que la población colombiana creció por encima del 2% del crecimiento del PIB en el 2016.

El PIB per cápita se encuentra inversamente correlacionado con la pobreza de un país, es decir si el índice per cápita disminuye, la pobreza del país aumenta, lo que desmotiva a inversionistas a llegar a un país. De acuerdo a la información del DANE en 2016 el 28,0% de los colombianos estaba en condición de pobreza monetaria, lo cual representa una variación de 0,2 puntos porcentuales, frente a 2015 cuando fue 27,8%. La pobreza en las cabeceras municipales pasó de 24,1% en 2015 a 24,9% en 2016, cambio equivalente a 0,8 puntos porcentuales. La pobreza en los centros poblados y zonas rurales dispersas fue 38,6%, lo cual representa una disminución de 1,7 puntos porcentuales, frente a 2015 cuando fue 40,3%.

El PIB per cápita es un indicador que *JES INTERPROYECTOS* tiene presente, teniendo en cuenta las condiciones actuales del mercado en donde se

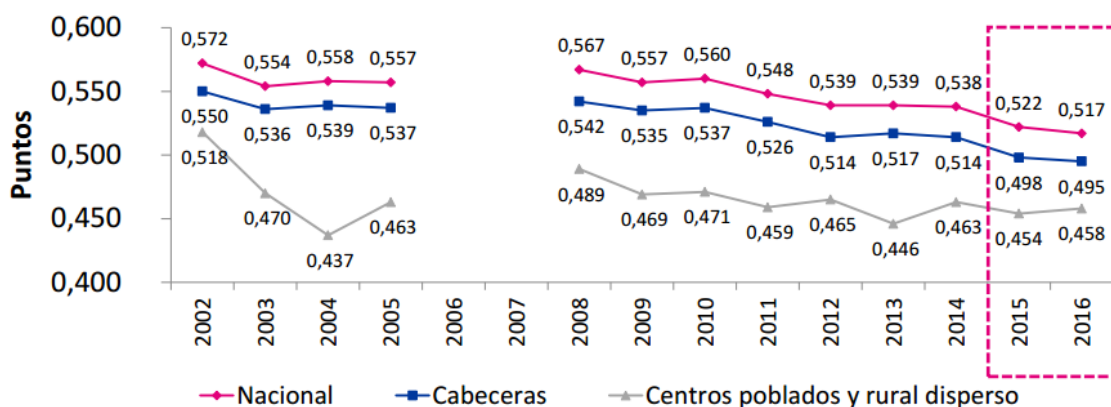
desenvuelve su principal cliente, Olímpica S.A, a quien una disminución en el PIB per cápita se le traduce en menos ventas, a causa a que se disminuye el poder adquisitivo de un grupo de la población, esto sustentara el congelamiento del plan de expansión de las tiendas de Olímpica S.A y en consecuencia, la empresa dejará de tener proyectos que ejecutar y tener la necesidad de buscar otros clientes.

- **Desigualdad de Ingresos (coeficiente de GINI)**

El coeficiente de Gini es una medida de desigualdad, que normalmente se utiliza para medir la desigualdad de ingresos, dentro de un país. Este coeficiente varía entre 0 y 1, donde 0 corresponde a la perfecta igualdad (todos tienen los mismos ingresos) y donde 1 corresponde a la perfecta desigualdad (Una persona tiene todos los ingresos y los demás ninguno).

De acuerdo a la información suministrada por el DANE como se muestra en la figura 3.9, para el año 2016, el coeficiente Gini de desigualdad de ingresos registró un valor de 0,517 a nivel nacional. En las cabeceras, el coeficiente de Gini fue 0,495, frente a 0,498 de 2015. Por su parte, en las trece ciudades y áreas metropolitanas principales el Gini fue 0,485; en 2015 fue de 0,488. En los centros poblados y rural disperso, el coeficiente Gini pasó de 0,454 en 2015 a 0,458 en 2016. Para las otras cabeceras, el Gini pasó de 0,476 en 2015 a 0,471 en 2016.

**Figura 3.9. Coeficiente de Gini**



Fuente: DANE

Lo anterior permite saber que el país está trabajando por una equidad social, que el dinero del país se encuentra distribuido de una forma más equitativa. Estos indicadores motivan a un inversionista a satisfacer las necesidades de este mayor número de pobladores que concentran el dinero de la república de Colombia.

Una mayor equidad en Colombia combinada con un incremento del PIB per cápita permite concluir que una gran variedad de sectores que se desarrollan en el país

están creciendo y aquellos productos o servicios que son de consumo masivo como lo hace el principal cliente de *JES INTERPROYECTOS*, Olímpica S.A, tendrán un gran impacto positivo en su desarrollo. Esto se observa como una oportunidad teniendo en cuenta que el PIB crecerá por encima de la población en el mediano y corto plazo, de acuerdo a las proyecciones del FMI (Fondo monetario internacional).

De acuerdo al análisis de los diferentes factores expuestos sobre el entorno macroeconómico en donde se desenvuelve *JES INTERPROYECTOS*, se clasifica cada uno de estos factores de acuerdo a si es una oportunidad o una amenaza y su nivel de impacto dentro del éxito empresarial de *JES INTERPROYECTOS*.

### Oportunidades:

Factor\Calificación	Oportunidades			¿Por qué la calificación? ¿Qué tan fuerte es la Oportunidad?	Impacto			Valoración del impacto que tiene en el éxito del negocio
	Alta	Media	Baja		Alto	Medio	Bajo	
Proyecciones de FMI, tendencia positiva balanza comercial		x		Una tendencia a que la economía se recuperara en el corto plazo, permite visualizar oportunidades para invertir en el sector de la construcción.		x		Una recuperación de la economía, permite la permanencia en el negocio.
Tendencia a bajar las tasas de interés		x		La disminución de tasas de interés incentiva a un mayor consumo en la economía y la inversión a causa de los menores costos de capital.	x			Permite visualizar hacia el futuro para generar proyectos con rentabilidad superior al costo de capital.
Tasas de cambio estables	x			Genera oportunidad para proyectar al futuro, a la hora de comprar maquinaria en el extranjero.			x	En estos momentos JES no compra maquinaria ni se encuentra en el sector de construcción de oficinas.
Desvalorización del peso colombiano			x	Evita que entren productos del extranjero y se incentive la economía colombiana.			x	JES no es una empresa dedicada a competir con productos del extranjero.
Estabilidad de la inflación últimos 10 años		x		Permite pronosticar a futuro la rentabilidad de los proyectos e inversiones.	x			Estabilidad de la inflación indica estabilidad tasa de interés y permite que JES mirar hacia el futuro de manera planificada
Tendencia a la baja del índice inflacionario.			x	Esto permite ver que la economía de Colombia está mejorando y estabilizando.			x	Pequeños cambio no impactan al éxito de JES
Tendencia del crecimiento del PIB			x	Establece que la economía de Colombia crecerá en el futuro, y existen oportunidades en diferentes sectores para desarrollarse.			x	Un crecimiento del PIB no necesariamente impacta a JES debido a que no se identifica que sector creció.
Sector de la construcción impulsa el PIB	x			Ser considerado uno de los sectores que más creció, permite establecer que existen grandes oportunidades en ese sector, en donde JES se desempeña.	x			Impacta directamente al sector de JES Interproyectos se desempeña.
Industria del mantenimiento y construcción de edificaciones crece 20% en el 2016		x		El sector en donde se desenvuelve específicamente JES es uno de los más apetecidos del mercado de la construcción.	x			Impacta directamente al sector de JES Interproyectos se desempeña.
Tendencia a una mayor equidad económica (Índice Gini)			x	Se observa como una oportunidad para el desarrollo de productos de consumo masivo, apartamentos u oficinas y beneficios para el grupo olímpica.			x	No afecta al éxito actual de JES interproyectos.

### Amenazas:

Factor\Calificación	Amenaza			¿Por qué la calificación? ¿Qué tan fuerte es la amenaza?	Impacto			Valoración del impacto que tiene en el éxito del negocio
	Alta	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo	
Dependencia de la economía de ingresos/petróleo		x		Afecta al comercio y en consecuencia al cliente principal de JES Interproyectos Olímpica S.A			x	No afecta directamente a la industria de JES
Poca diversificación de exportaciones privadas		x		Esto más una economía dependiente del petróleo hace que el crecimiento económico sea más lento, impactando a sectores, que son potenciales clientes de JES.			x	No afecta directamente a la industria de JES
Decrecimiento del PIB per capital últimos 3 años			x	Esto afecta al principal cliente de JES debido a que a una parte de su mercado potencial, le disminuye el poder de adquisición.			x	No afecta directamente a la industria de JES

## Fuerzas globales

Se han derrumbado las barreras para el comercio internacional y la inversión. Cada vez, más países disfrutan de un crecimiento sostenido, desde 1970 hasta el 2005, el volumen del comercio de productos aumentó veinte (20) veces, y entre los años 1992 y 2005, el flujo total de inversión extranjera directa de todos los países se incrementó en más de 500%, mientras que el comercio mundial tuvo un crecimiento del 140% y la producción mundial 40%.(HILL, p 264). El ingreso de nuevos competidores, se ha hecho cada vez más fácil a nivel mundial; para el caso de Colombia, se estudian a continuación las barreras que tiene el inversor extranjero para invertir en este país.

A partir de la década de los años noventa, Colombia ha experimentado un proceso de apertura económica. El Gobierno Nacional ha promulgado una serie de normas tendientes a facilitar la entrada de inversión extranjera al país, así como promover el comercio exterior. Lo anterior, sumado al fortalecimiento y estabilidad de las variables macroeconómicas y a un dinámico desempeño económico, una geografía privilegiada y abundantes recursos naturales, ha generado un ambiente de negocios amigable, atractivo y propicio (Doing Business 2013, Banco mundial) que ubica a Colombia en el radar de los inversionistas extranjeros.

- **Incentivos del gobierno**

De acuerdo a la información suministrada por Procolombia, el gobierno nacional ofrece exenciones en el impuesto a la renta en varios sectores, así:

*El incentivo permite pagar 0% en comparación con la tarifa general del impuesto a la renta de 34% en los siguientes casos:*

- Aprovechamiento de nuevas plantaciones forestales.
- Rentas asociadas a vivienda de interés social (VIS) y vivienda de interés prioritario (VIP): enajenación de predios destinados al desarrollo de proyectos, primera enajenación de vivienda, enajenación de precios para proyectos de renovación urbana.
- Venta de energía eléctrica generada con base en energía eólica, biomasa o residuos agrícolas, solar, geotérmica o de los mares.
- Servicio de transporte fluvial con embarcaciones y planchones de bajo calado.

*Tendrán una tarifa especial del 9% en el impuesto sobre la renta, los siguientes:*

- Servicios hoteleros prestados en hoteles que remodelen o amplíen antes del 31 de diciembre del año 2017, por 30 años, en la proporción que represente el valor de la remodelación o ampliación en el costo fiscal del inmueble remodelado o ampliado.
- Servicios de ecoturismo certificado por el Ministerio de Ambiente.

- Aprovechamiento de nuevos cultivos de tardío rendimiento en cacao, caucho, palma de aceite, cítricos y frutales.

*Incentivos a las inversiones y donaciones para desarrollo científico y tecnológico:*

Los contribuyentes del impuesto sobre la renta que realicen inversiones o donaciones, directa o indirectamente, en proyectos calificados como de investigación y desarrollo tecnológico, tendrán derecho a deducir de su renta líquida en el período gravable en que se realicen. Adicionalmente, dichas inversiones podrán descontar el 25% del valor invertido en dichos proyectos en el período gravable en que se realizó la inversión.

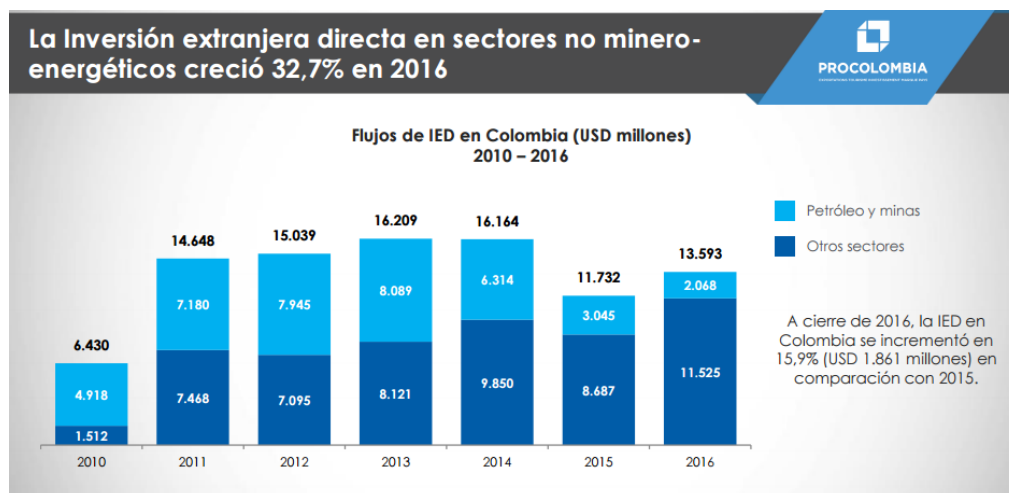
Estas exenciones de impuestos en el sector de la construcción de vivienda tipo VIP (viviendas de interés prioritario) y VIS (vivienda de interés social) ofrecen una buena oportunidad para la inversión extranjera y para que empresas del sector como JES INTERPROYECTOS, incursionen en esta industria. Otra de las implementaciones del gobierno que impactan a la empresa son las tarifas especiales para el sector hotelero que se encuentran con 9% de interés de renta, esto se observa como una amenaza ya que esta industria venía con 0% de impuesto y con la nueva ley tributaria paso a estar en 9% lo que ocasionará una caída en este sector y en consecuencia disminuye la atracción para un constructor entrar en esta industria que lo más probable es que se desacelere. Por otra parte en la inversión en desarrollo científico y tecnológico, el gobierno permite realizar condonaciones sobre un porcentaje del impuesto de renta, esto se puede ver como una oportunidad para la implementación del área de I&D (investigación y desarrollo) en JES INTERPROYECTOS.

- **IED Inversión extranjera directa.**

El sector de la construcción en Colombia, como en cualquier parte del mundo requiere de grandes volúmenes de inversión de capital para su desarrollo, un ejemplo de ello es el sector en donde se encuentra JES interproyectos, donde la obra civil de una súper tienda con un área de 1000m<sup>2</sup>, tiene un costo aproximado de 2000 millones. La inversión extranjera juega un papel importante al momento de conseguir estos volúmenes grandes de inversión.

De acuerdo a la información de Procolombia representada en la figura 3.10 la inversión extranjera en comparación con el 2015 creció en un 15,9%.

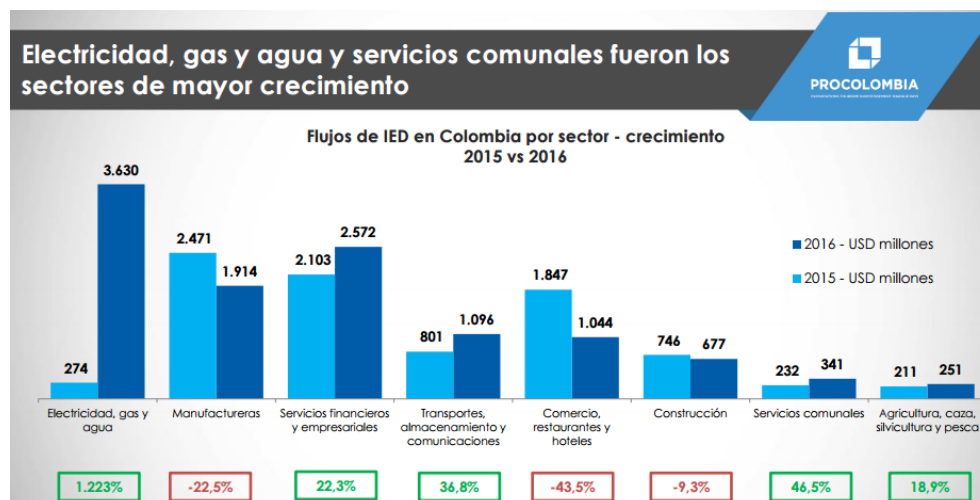
**Figura 3.10 Inversión extranjera en Colombia**



Fuente: Sitio Web: [www.Procolombia.com](http://www.Procolombia.com)

Al momento de entrar en detalle, para identificar cada uno de los sectores en donde se dieron estas inversiones, encontramos que el sector de la construcción tuvo un decrecimiento con respecto al año anterior como se logra ver en la figura 3.11

**Figura 3.11 Inversión extranjera por sector en Colombia.**



Fuente: Sitio Web: [www.Procolombia.com](http://www.Procolombia.com)

La construcción fue uno de los sectores que más creció en el año 2016 pero no creció al mismo ritmo de la inversión extranjera directa, lo que permite concluir que gran parte del capital que permitió la generación de obras civiles en el año 2016 es de colombianos, los inversionistas extranjeros están viendo estos grandes proyectos de construcción desde el punto de vista de un apoyo en el financiamiento, no desde la ejecución de los mismos. En el año 2016 se dio un

aumento del 22% en la inversión extranjera directa el sector de servicios financieros y empresariales, esto se logra ver como una oportunidad para el constructor colombiano que tendrá la confianza de que el sistema financiero del país soportado por inversión extranjera les brindaran el financiamiento necesario a sus proyectos si cumple con los requisitos establecidos.

De acuerdo al análisis de los diferentes factores expuestos en el macroambiente global en donde se desenvuelve JES INTERPROYECTOS se clasificó cada uno de ellos de acuerdo a si es una oportunidad o una amenaza y su nivel de impacto dentro del éxito empresarial de JES INTERPROYECTOS.

### Oportunidades:

Factor\Calificación	Oportunidades			¿Por qué la calificación? ¿Qué tan fuerte es la Oportunidad?	Impacto			Valoración del impacto que tiene en el éxito del negocio
	Alta	Medio	Baja		Alto	Medio	Bajo	
Exención impuesto de renta a constructores de VIS y VIP		X		Existen barreras económicas y sociales que JES debe superar antes de entrar.	X			Un aprovechamiento de esta oportunidad permitiría un gran crecimiento de JES.
Incentivos a las inversiones y/o donaciones para el desarrollo científico y tecnológico	X			Se tienen todas las condiciones para aprovechar esta oportunidad	X			Una implementación del área de I&D le permitirá a JES ser más innovador y ser aún más competitivo.
Decrecimiento inversión extranjera sector de la construcción		X		Sabemos que el sector crece y la inversión extranjera decrece, existiendo más oportunidades para los inversionistas nacionales.		X		El cambio no es tan significativo como para impactar fuertemente al sector de la construcción.
Crecimiento de inversión extranjera en los servicios financieros	X			El apoyo financiero facilita el desarrollo de industria que requiere grandes volúmenes de capital.	X			Esto facilita el proceso de expansión de JES Interproyectos, ya que le facilitaría el acceso al capital.

### Amenazas:

Factor\Calificación	Amenaza			¿Por qué la calificación? ¿Qué tan fuerte es la amenaza?	Impacto			Valoración del impacto que tiene en el éxito del negocio
	Alta	Medio	Baja		Alto	Medio	Bajo	
Terminación de incentivos para construir Hoteles (subió al 9%_Renta)		X		El decrecimiento de la industria, imposibilita la oportunidad de entrar en el mediano plazo.			X	No impacta directamente a la industria donde se desarrolla JES

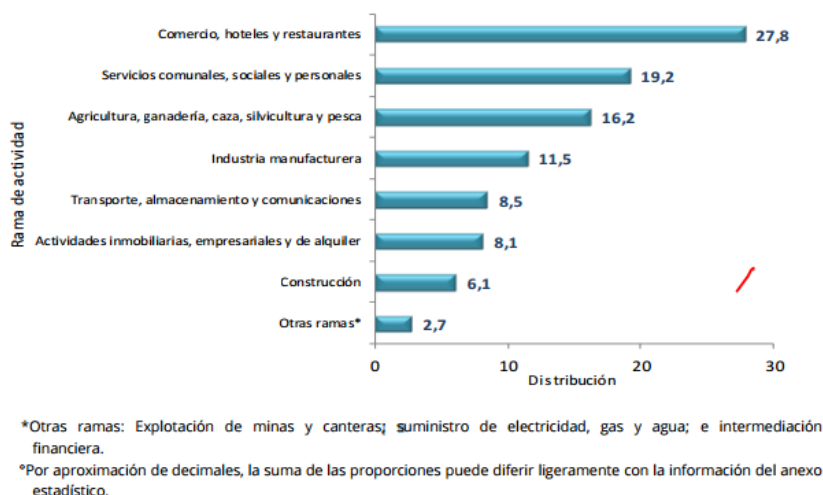
### Fuerzas Sociales

Las fuerzas sociales son la forma en que las costumbres y valores cambiantes afectan a una industria. A continuación se muestran algunos ejemplos de los que se dan en este entorno que afecta a JES INTERPROYECTOS.

- **Sector de la construcción representa el 6.1 % del total de ocupados del territorio colombiano.**

Entre los meses de enero y marzo del año 2017, el número de personas ocupadas en el total nacional fue 21,8 millones. Las ramas de actividad económica que concentraron el mayor número de ocupados fueron: comercio, hoteles y restaurantes; servicios comunales, sociales y personales; agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, seguido de la industria manufacturera, transporte, actividades inmobiliarias y por último la construcción que contribuyó con emplear a más de 1,3 millones de colombianos, cifra nada despreciable teniendo en cuenta que es uno de los sectores que más ha crecido en los últimos 3 años. (Ver figura 3.12)

**Figura 3.12.** Distribución porcentual de la población ocupada según rama de actividad



Fuente: DANE

La gran cantidad de trabajo que se da en el sector de la construcción, sumado a que en el mes de marzo del año 2017, el DANE reportó una tasa de desempleo del 9,7% a nivel nacional, se está observando que una gran cantidad de personas que anteriormente se encontraban desempleadas han comenzado a trabajar en el sector de la construcción. Esto permite que JES INTERPROYECTOS observe la tendencia del gran volumen de capital humano que se está desarrollando en ese sector hacia potenciales trabajadores para la empresa.

- **Mejoramiento de la calidad de vida de la población colombiana.**

El desarrollo de las vías 4G, la construcción de vías férreas y la remodelación de los aeropuertos son unos de los tantos ejemplos de la construcción de obras civiles que permiten mejorar la calidad de vida de un gran número de personas en el territorio colombiano. Esto ha llevado a que la sociedad colombiana facilite la implementación de estos proyectos dentro de sus comunidades, a diferencia de sectores como la minería o la explotación petrolera, en donde la sociedad evita que este tipo de proyectos se ejecuten dentro de sus comunidades.

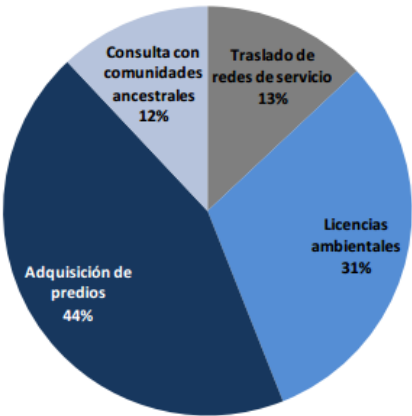
- **Obstáculos que dificultan la ejecución de proyecto de obra civil.**

Los proyectos de obras civiles, permiten el desarrollo de la sociedad, generando empleo y mejorando la calidad de vida de las personas del entorno en donde se desarrollan estos proyectos; sin embargo, dentro del entorno social se han identificado dos obstáculos que evitan la ejecución de este tipo de proyectos en determinados lugares. Estas problemáticas son la dificultad para adquirir los predios que manifiestan el 44%, de los encuestados, como su principal obstáculo, otro de estos factores relevantes que impiden el desarrollo de estos proyectos de



construcción son las consultas con comunidades ancestrales, en donde el 12% de los encuestados manifiesta que es su principal obstáculo. Es importante que el gobierno nacional tome conciencia de destacar en las comunidades los beneficios que se pierden al no ejecutar una obra civil, este cambio se dará por medio de campañas que resalten esos beneficios, otra forma es que el gobierno nacional muestre el apoyo a los constructores tomando decisiones eficaces que permitan el cumplimiento de la ley en donde el beneficio colectivo prevalezca sobre el particular. (Ver Figura 3.13)

**Figura 3.13** Obstáculos más problemáticos para ejecutar un proyecto



Fuente: Cámara de comercio de la infraestructura.

De acuerdo al análisis de los diferentes factores expuestos en el análisis del entorno social en donde se desenvuelve la empresa, se clasificó cada uno de ellos de acuerdo a si es una oportunidad o una amenaza y su nivel de impacto dentro del éxito empresarial de JES INTERPROYECTOS.

**Oportunidades:**

Factor\Calificación	Oportunidades			¿Por qué la calificación? ¿Qué tan fuerte es la Oportunidad?	Impacto			Valoración del impacto que tiene en el éxito del negocio
	Alta	Media	Baja		Alto	Medio	Bajo	
6.1% de la población colombiana trabaja en el sector de la construcción.	x			Tendencia de personal capacitándose en este sector de la construcción		x		Facilidad para encontrar personal con capacidades para proyectos de construcción en toda la región.
El sector de la construcción permite mejorar la calidad de vida de la población.	x			Esto permite que este tipo de proyecto tenga aceptación dentro de las comunidades.	x			Facilita la implementación de cualquier proyecto que JES ejecute en diferente comunidades

### Amenazas:

Factor\Calificación	Amenaza			¿Por qué la calificación? ¿Qué tan fuerte es la	Impacto			Valoración del impacto que tiene en el éxito del
	Alta	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo	
Obstáculos en para la adquisición de predios de proyectos el sector de la construcción.	x			Evita el desarrollo de proyectos de construcción.	x			Esto impediría que le entreguen contrato a JES.
Obstáculos para la aprobación de proyectos por parte de comunidades ancestrales.		x		Como una amenaza en caso que se incursione en esta industria.			x	JES no realiza actualmente construcción en comunidades ancestrales.

### Fuerzas demográficas

Las fuerzas demográficas se refieren a los cambios en las características de una población, como edad, sexo, origen étnico, raza, preferencias sexuales y clases sociales.

- **Número de empresas que requieren una oficina.**

En año 2016 aumentó 15,8% la creación de empresas en Colombia, según Confecámaras, en año 2016 se crearon 299.632 unidades productivas en el país: 76.794 sociedades y 222.838 personas naturales. La constitución de sociedades aumentó 21,7% y las matrículas de personas naturales incrementaron 14% con respecto a 2015. Los departamentos de mayor contribución a la variación registrada fueron, en su orden: Bogotá, Norte de Santander, Valle del Cauca, Antioquia, Cundinamarca, Atlántico, Nariño, Meta, Tolima, los cuales explican el 70,8% del crecimiento en la creación de empresas del país.

**Tabla 3.5.** Total de unidades productivas por actividad económica de los años 2015 y 2016.

ACTIVIDAD ECONÓMICA	2015	2016	Var.% 2015/16	Contri. Var.% 2016/15
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura	4.698	5.360	14,1	0,3
Explotación de minas y canteras	1.280	1.249	-2,4	0,0
Industrias manufactureras	27.328	32.032	17,2	1,8
Electricidad, gas, vapor y aire	263	415	57,8	0,1
Distrib. de agua, saneamiento ambiental	1.415	1.699	20,1	0,1
Construcción	15.432	17.415	12,8	0,7
Comercio al por mayor y al por menor	99.222	111.108	12,0	4,4
Transporte y almacenamiento	8.022	8.517	6,2	0,2
Alojamiento y servicios de comida	32.007	39.178	22,4	2,9
Información y comunicaciones	7.433	8.225	10,7	0,3
Act. financieras y de seguros	3.273	3.852	17,7	0,2
Act. inmobiliarias	4.713	5.368	13,9	0,2
Act. profesionales, científicas y técnicas	17.661	22.867	29,5	2,2
Act. de servicios administrativos y de apoyo	10.495	13.240	26,2	1,2
Adm. pública y defensa; seguridad social	119	176	47,9	0,0
Educación	2.866	3.442	20,1	0,2
Act. de salud humana y asistencia social	3.777	4.434	17,4	0,3
Act. artísticas, de entretenimiento	5.845	7.088	21,3	0,5
Otras actividades de servicios	10.468	11.570	10,5	0,4
Act. hogares en calidad de empleadores	31	55	77,4	0,0
Act. no homologada a CIIU V4	2.317	2.342	1,1	0,0
<b>Total</b>	<b>258.665</b>	<b>299.632</b>	<b>15,8</b>	<b>15,8</b>

Fuente: RUES – Registro Único empresarial y social

Las nuevas empresas constituidas en el año 2016, se convierten en un potencial cliente para JES INTERPROYECTOS que podría brindarles una solución para la creación de sus oficinas, segmentando el potencial de clientes para la empresa de acuerdo a su misión, se excluyen del listado aquellas empresas que son personas naturales, dejando solo las organizaciones jurídicas las cuales se presume que tienen un mayor poder adquisitivo. (Ver tabla 3.6)

**Tabla 3.6** Matrículas de nuevas sociedades por actividad económica de los años 2015 y 2016.

ACTIVIDAD ECONÓMICA	Ene-Dic		Var. %
	2015	2016	2016/15
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	1.817	2.384	31,2
Explotación de minas y canteras	687	704	2,5
Industrias manufactureras	7.067	8.564	21,2
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire	189	294	55,6
Distribución de agua, saneamiento ambiental	490	612	24,9
Construcción	8.569	9.864	15,1
Comercio al por mayor y al por menor	13.186	15.341	16,3
Transporte y almacenamiento	2.667	2.930	9,9
Alojamiento y servicios de comida	2.152	2.774	28,9
Información y comunicaciones	3.099	3.934	26,9
Act. financieras y de seguros	1.319	1.528	15,8
Act. inmobiliarias	3.205	4.104	28,0
Act. profesionales, científicas y técnicas	10.385	13.899	33,8
Act. de servicios administrativos y de apoyo	3.558	4.372	22,9
Adm. pública y defensa; seguridad social	92	134	45,7
Educación	1.061	1.240	16,9
Act. de salud humana y asistencia social	1.924	2.073	7,7
Act. artísticas, de entretenimiento	874	1.079	23,5
Otras actividades de servicios	604	820	35,8
Act. hogares en calidad de empleadores	14	19	35,7
Act. no homologada a CIIU V4	153	125	-18,3
<b>TOTAL</b>	<b>63.112</b>	<b>76.794</b>	<b>21,7</b>

Fuente: RUES – Registro Único empresarial y social

Los sectores de mayor contribución a la variación en la creación de sociedades (21,7%) fueron: actividades profesionales, científicas y técnicas, comercio, industria manufacturera y construcción los cuales explican el 63,2% del crecimiento observado.

En el sector de actividades profesionales, científicas y técnicas, cuya variación fue del 33,8%, los subsectores que registraron mayor incremento en el número de empresas nuevas fueron: actividades de consultoría de gestión, actividades de arquitectura e ingeniería, actividades jurídicas y contabilidad, teneduría de libros, auditoría financiera y asesoría tributaria.

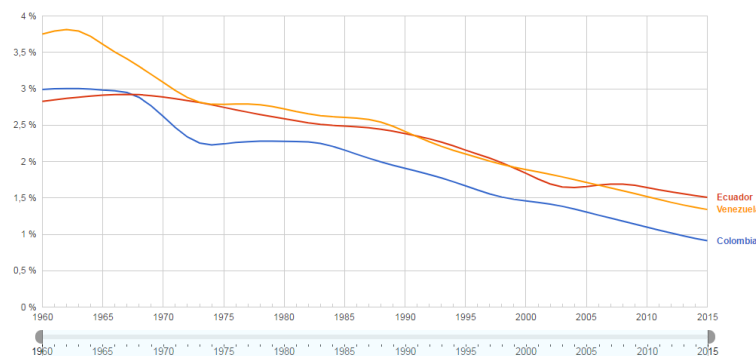
Por su parte, la industria manufacturera, donde la variación registrada fue de 15,1%, las matrículas de sociedades nuevas estuvieron jalonadas por los sectores de confección de prendas de vestir, fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal, aparatos de uso eléctrico, mantenimiento y reparación especializada de maquinaria y equipo.

Estas dos industrias requieren de una gran infraestructura para funcionar por lo que se podrían convertir en unos clientes potenciales para JES INTERPROYECTOS.

- **La población Colombiana**

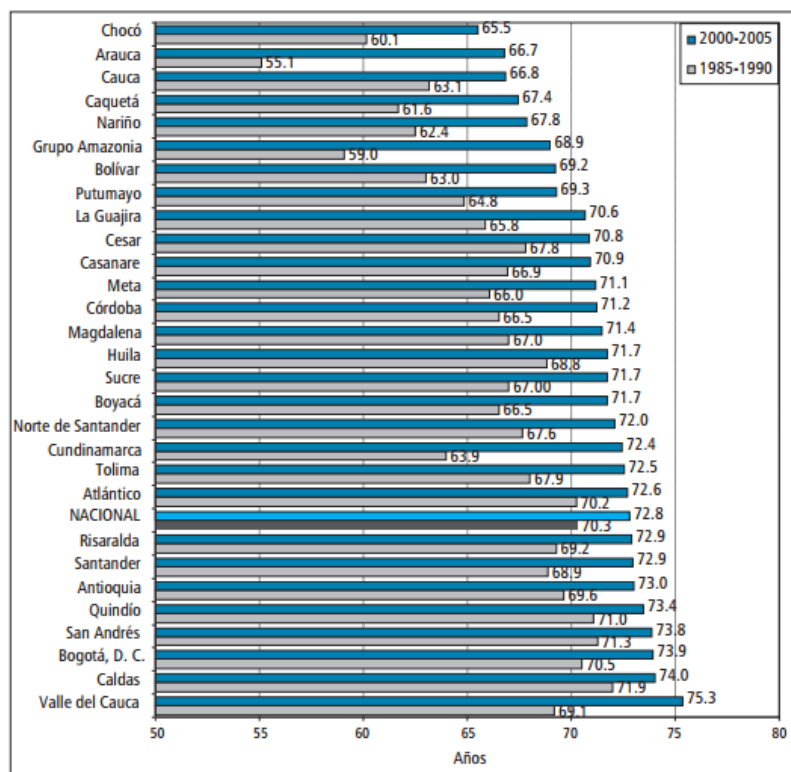
La tasa de crecimiento demográfico en Colombia viene bajando en los últimos años ubicándose en 0,91%, durante el año 2015 (Ver Figura 3.14) esto sumado a que la expectativa de vida de los colombianos ha aumentado en el último censo del DANE en el año 2005 (Ver Figura 3.15), esta combinación de factores ha generado un incremento de la población colombiana estimando en 51 millones de colombianos para el año 2020 (Ver tabla 3.7), este gran número de colombianos requieren tener una vivienda, con servicios públicos, agua energía y alcantarillado. De acuerdo a las expectativas del DANE en el 2020 Colombia tendrá un total de 12.034.505 hogares, con un incremento de 9,16% con respecto al 2016 (Ver tabla 3.8). El crecimiento de hogares se encuentra muy por encima de las expectativas de crecimiento de la economía colombiana para los años futuros, proyectados por el FMI (fondo monetario internacional) que se encuentran para el 2018 en 2,7%.

**Figura 3.14** Tasa de crecimiento demográfico



Datos: Banco Mundial

**Figura 3.15.** Esperanza de vida al nacer, nacional y departamental por quinquenios



Fuente: DANE

**Tabla 3.7. Proyecciones de población 2016 - 2020 nacional**

Grupos de edad	2016			2020		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
<b>NACIONAL</b>						
<b>Total</b>	<b>48.747.708</b>	<b>24.069.035</b>	<b>24.678.673</b>	<b>50.911.747</b>	<b>25.138.964</b>	<b>25.772.783</b>
0-4	4.335.151	2.218.206	2.116.945	4.373.565	2.239.292	2.134.273
5-9	4.263.048	2.179.889	2.083.159	4.298.770	2.198.748	2.100.022
10-14	4.265.999	2.179.636	2.086.363	4.255.643	2.176.423	2.079.220
15-19	4.321.654	2.206.054	2.115.600	4.254.234	2.173.341	2.080.893
20-24	4.306.036	2.202.542	2.103.494	4.274.906	2.178.299	2.096.607
25-29	4.022.291	2.045.161	1.977.130	4.216.692	2.151.355	2.065.337
30-34	3.605.504	1.777.536	1.827.968	3.891.467	1.966.814	1.924.653
35-39	3.264.933	1.587.121	1.677.812	3.485.871	1.705.526	1.780.345
40-44	2.909.621	1.402.143	1.507.478	3.160.456	1.531.091	1.629.365
45-49	2.875.587	1.371.868	1.503.719	2.833.416	1.358.061	1.475.355
50-54	2.732.428	1.299.581	1.432.847	2.825.074	1.339.882	1.485.192
55-59	2.302.979	1.086.167	1.216.812	2.600.875	1.226.758	1.374.117
60-64	1.800.884	845.202	955.682	2.112.198	982.386	1.129.812
65-69	1.363.781	633.630	730.151	1.604.139	737.936	866.203
70-74	967.539	439.732	527.807	1.160.128	521.566	638.562
75-79	700.183	303.690	396.493	763.428	330.117	433.311
80 Y MÁS	710.090	290.877	419.213	800.885	321.369	479.516

Fuente: DANE

**Tabla 3.8 Proyecciones 2016 - 2020 de hogares nacional y departamental por área**

Departamento	1985	1986	2016	2020
Antioquia	859.347	893.247	1.518.574	1.653.044
Atlántico	263.451	274.069	609.313	664.642
Bogotá, D.C.	867.338	921.806	2.557.100	2.730.970
Bolívar	221.498	230.995	409.322	448.600
Boyacá	244.559	247.091	245.893	264.749
Caldas	191.955	193.696	217.700	230.406
Caquetés	58.195	59.913	81.422	91.061
Cauca	197.433	202.068	166.990	188.420
Cesar	113.047	116.594	205.323	229.054
Córdoba	210.348	213.855	228.489	256.232
Cundinamarca	344.709	355.780	565.005	626.747
Chocó	72.253	73.322	68.801	77.957
Huila	144.766	150.223	209.506	227.176
La Guajira	80.881	82.373	125.044	144.802
Magdalena	143.864	147.390	229.341	251.985
Meta	113.267	116.739	226.579	253.564
Nariño	220.953	223.092	253.384	285.402
Norte de Santander	186.591	192.449	298.325	324.116
Quindío	89.453	92.729	157.466	166.394
Risaralda	140.712	144.854	236.041	251.449
Santander	312.775	322.923	490.220	525.963
Sucre	111.247	113.681	143.115	158.194
Tolima	279.789	283.717	296.840	313.962
Valle del Cauca	611.810	640.346	1.248.211	1.344.671
Arauca	21.790	23.085	43.313	47.479
Casanare	34.119	35.357	86.778	97.701
Putumayo	39.601	41.922	51.563	59.516
Archipiélago de San Andrés y Providencia	3.055	3.777	17.062	18.265
Grupo Amazonas	32.893	34.305	37.183	41.984
<b>Total Nacional</b>	<b>6.217.699</b>	<b>6.437.398</b>	<b>11.023.903</b>	<b>12.034.505</b>

Fuente: DANE

Lo expuesto anteriormente permite ver que existe una oportunidad en la construcción de vivienda en Colombia. JES INTERPROYECTOS tendrá que evaluar la posibilidad de penetrar este segmento de mercado de la industria de la

construcción, teniendo en cuenta que se requerirá 1 millón de casas adicionales para el año 2020.

De acuerdo al análisis de los diferentes factores expuestos en el entorno demográfico en donde se desenvuelve JES INTERPROYECTOS, se clasificó cada uno de ellos de acuerdo a si es una oportunidad o una amenaza y su nivel de impacto dentro del éxito empresarial de esta.

### Oportunidades:

Factor\Calificación	Oportunidades			¿Por qué la calificación? ¿Qué tan fuerte es la Oportunidad?	Impacto			Valoración del impacto que tiene en el éxito del negocio
	Alta	Media	Baja		Alto	Medio	Bajo	
Crecimiento de un 15% de las empresas en Colombia (2016).	x			Esto se convierte en una oportunidad para ingresar en la industria de oficinas para JES.		x		Es un sector complicado pero si se hace de la manera adecuada generaría buenas utilidades.
En el 2020 se necesitan 1 millón de casas adicionales que las que están en el 2016.	x			Existe una gran oportunidad en esta industria que requerida un gran volumen de constructores.	x			Al ingresar JES en esta industria, le representara un alto impacto en su éxito empresarial.

### Fuerzas políticas y legales

Los procesos políticos dan forma a las leyes de una sociedad, lo que restringe las operaciones de los gerentes y administradores, generando oportunidades y amenazas dentro del entorno.

JES INTERPROYECTOS es una empresa que tiene la visión de apuntarle a las obras civiles en el sector gobierno. Actualmente solo ha trabajado con Aguas del Magdalena, pero quiere incursionar atacando este sector con un buen plan estratégico que le permita abarcar una buena porción del mercado, por ello debe estar revisando constantemente las fuerzas políticas y legales que le permitirán establecer una estrategia más acertada para llegar a esos clientes potenciales.

Los factores políticos y legales que impactan al sector de la construcción son los siguientes:

- **Ley APP, Incentiva al sector privado para invertir en infraestructura.**

Las APP (alianzas público privadas) en Colombia se definen de acuerdo al CONPES 3615 de año 2009, como: “una tipología general de relación público privada materializada en un contrato entre una organización pública y una compañía privada para la provisión de bienes públicos y de sus servicios relacionados en un contexto de largo plazo, financiados indistintamente a través de pagos diferidos en el tiempo por parte del Estado, de los usuarios o una combinación de ambas fuentes. Dicha asociación se traduce en retención y transferencia de riesgos, en derechos y obligaciones para las partes, en mecanismos de pago relacionados con la disponibilidad y el nivel del servicio de la infraestructura y/o servicio, incentivos y deducciones”.



De igual forma, el artículo 1º de la Ley 1508 “Por la cual se establece el régimen jurídico de las Asociaciones Público Privadas, se dictan normas orgánicas de presupuesto y se dictan otras disposiciones” recoge lo señalado en el documento CONPES antes mencionado y define las APP como un instrumento de vinculación de capital privado para la financiación tanto de una infraestructura pública necesaria como de sus servicios relacionados durante la duración del contrato, que podría tener un plazo, en principio, hasta de treinta (30) años.

Los trabajos que se pueden ejecutar utilizando el modelos de APP son el diseño y construcción de una infraestructura y sus servicios asociados, o su construcción, reparación, mejoramiento o equipamiento, actividades todas estas que deberán involucrar la operación y mantenimiento de dicha infraestructura.

Los siguientes tres puntos establecen las características de lo que define una APP:

1. El parágrafo 1º del artículo 3º de la Ley 1508 establece un límite en su aplicación a proyectos cuyo monto de inversión es superior a seis mil (6000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
2. Los contratos de APP's tienen un plazo máximo de treinta (30) años, incluidas prórrogas, a menos que se requiera un plazo mayor, caso en el cual se requiere de un concepto previo favorable del Consejo Nacional de Política Económica y Social, CONPES.
3. En el caso de APP's de iniciativa pública o de iniciativa privada que requieren desembolso de recursos públicos, las adiciones de recursos públicos no pueden superar el 20% del valor del contrato inicialmente pactado.

Fuente: <https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/cartilla1.pdf>

Esta ley de APP establece la puerta para el sector privado invierta en infraestructura pública. En estos momentos *JES INTERPROYECTOS* solo tiene el capital para ejecutar proyectos cercanos a los 5.000 Millones COP, pero debe evaluarlo para contemplarlo en un futuro, debido a las buenas tasas de rentabilidad que le generarían al ingresar en este tipo de proyectos.

- **Inversión en infraestructura.**

En el 2017 el proceso de paz con la FARC (organización armada con más de 50 años de existencia) el cual se consolidó a finales del año 2016, permitiendo que para el presupuesto de la nación del año 2017 el gobierno disminuya, la inversión en defensa y policía en 0.532 billones de pesos con respecto a la del año 2016 y aumentar en el sector transporte 0,681 billones con respecto al mismo año. Este presupuesto permite ver que las prioridades de este gobierno sean la educación y la infraestructura, por primera vez la educación se encuentra con un presupuesto superior al de la defensa. La infraestructura se encontraba resgada desde hace unos años debido a la falta de dinero del gobierno, recordemos que este gobierno colombiano tiene una capacidad muy baja para recaudar impuestos, en el año

2016 se recudo aproximadamente el 14% de PIB, al comparar este dato con país en desarrollo como Estados Unidos encontramos que este recudo esta entre el 25% - 30% PIB , Francia alrededor de un 50% del PIB y Brasil 30% del PIB, por consiguiente encontramos un país, que en orden de prioridades tiene, el pago de deuda fiscal, la educación, la defensa, el pago de pensiones, la salud, y por último el gasto de infraestructura.

La baja inversión en transporte ha llevado a que el gobierno diseñe nuevos métodos que permitan al país una infraestructura con competitividad, a nivel de México o Chile, utilizando la herramienta APP (alianza público privada), que se estudia en el análisis del entorno político y legal.

**Tabla 3.9** Presupuesto general de la nación 2017

Sector	2017
AGROPECUARIO	2.096
AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE	632
CIENCIA Y TECNOLOGIA	360
COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO	907
COMUNICACIONES	1.617
CONGRESO DE LA REPUBLICA	528
CULTURA	362
DEFENSA Y POLICIA	29.470
DEPORTE Y RECREACION	400
EDUCACION	33.907
EMPLEO PUBLICO	352
FISCALIA	3.339
HACIENDA	14.670
INCLUSION SOCIAL Y RECONCILIACION	10.083
INFORMACION ESTADISTICA	312
INTELIGENCIA	94
INTERIOR	889
JUSTICIA Y DEL DERECHO	2.861
MINAS Y ENERGIA	2.370
ORGANISMOS DE CONTROL	1.705
PLANEACION	561
PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA	521
RAMA JUDICIAL	3.685
REGISTRADURIA	686
RELACIONES EXTERIORES	881
SALUD Y PROTECCION SOCIAL	22.217
SERVICIO DE LA DEUDA PUBLICA NACIONAL	51.525
TRABAJO	26.962
TRANSPORTE	6.619
VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO	3.808
<b>TOTAL PGN</b>	<b>224.422</b>

Fuente: Ministerio de hacienda de la república de Colombia

El gobierno nacional, sabe que la infraestructura es importante para el desarrollo económico del país, y es por ello que cada año uno de los rubros que aumentan en el presupuesto nacional es el de transporte y vivienda, infiriendo que la construcción es uno de los mejores sectores para invertir en el corto, mediano y largo plazo.

Un sector apoyado por el gobierno, garantiza facilidades para su desarrollo, *JES INTERPROYECTOS* se encuentra en uno de estos sectores, en donde estas ampliaciones de presupuesto, ratifican que el gobierno quiere seguir impulsando este sector como una de las locomotoras que halle la economía nacional, la dificultad se encuentra al momento de ingresar debido a que se requieren de relaciones claves que determinen la asignación de contratos.

- **Vías terciarias para el posconflicto en Colombia.**

Según Luis Fernando Andrade, presidente de la ANI (Asociación Nacional de Infraestructura), el gobierno tiene claridad que el proceso de paz no termina cuando los guerrilleros entreguen las armas, ellos saben que es necesario generar un plan que permita el desarrollo de las regiones en posconflicto a mediano plazo, generando altos niveles de empleo en el corto plazo para facilitar la reintegración a la vida social, mientras se desarrollan soluciones económicas más sostenibles. De acuerdo a la ANI (agencia nacional de infraestructura) en Colombia el 10% de las vías se encuentran pavimentadas, al comparar esta información con México y Chile encontramos que este número se encuentra en un 30%, y en países desarrollados como España se encuentra en un 80%.

El gobierno nacional en los últimos dos años ha invertido un dinero considerable en las vías principales, como lo fueron las concesiones de vías 4G, la ruta del sol y como lo será el plan maestro de transporte intermodal, que interconectará las ciudades y municipios que generan el 80% del PIB nacional, más sin embargo las otras ciudades y municipios que generan el otro 20% están rezagadas. El plan del gobierno es utilizar a las personas desmovilizadas, para que trabajen en la construcción de estas carreteras, y al mismo tiempo generen un sentido de pertenencia al realizar los mantenimientos preventivos y correctivos de las vías. De esta manera el desmovilizado se reintegra a la vida laboral y esto les ayudara para que los años siguientes a este proceso, estas personas con poca experiencia laboral puedan conseguir otro tipo de empleos. La implementación del mejoramiento de las vías terciarias utilizando exguerrilleros, mejorara la competitividad de las regiones disminuyendo los tiempos de desplazamiento de estos municipios pasando de velocidades promedio de 15 km/h a 30 Km/h.

El financiamiento de estos proyectos de vías terciarias, no se pueden financiar con APP (alianzas público privadas) debido a que no se dan los cierres financieros con el bajo flujo de tráfico que pasa por esas carreteras, por lo que se propuso que las constructoras y las cementeras paguen impuestos futuros con la construcción y suministro de materiales para estas vías, esto es un plan a largo plazo que permitirá que Colombia tenga un desarrollo sostenible hacia el futuro.

*JES INTERPROYECTOS* ha tenido intenciones de ingresar en la industria de la construcción de vías, pero se ha enfrentado con unos obstáculos a nivel económico, como lo son tener la cantidad de maquinaria que se requieren para estas construcciones de vías, debido a que en el alquiler estos equipos se pierden una gran parte del margen de ganancias. La empresa hasta el momento no tiene ese capital pero debe evaluar la incursión en esta industria.

- **Plan maestro de transporte intermodal (PMTI).**

El PMTI es una apuesta del estado colombiano para organizar en forma eficiente y estratégica el crecimiento del país, a través de una red de infraestructura que logre conectar a las ciudades, las regiones, las fronteras y los puertos, priorizando los proyectos que mayor impacto tendrán para la economía nacional.

La implementación de este plan se tiene contemplada en dos etapas:

**Etapas 1:** Comprende un plan de infraestructura de la red básica y las vías de integración nacional, este fue diseñado para potenciar la productividad real del país y su comercio exterior, conectando entre sí a las dieciocho (18) principales ciudades-región, donde se origina el 85% del PIB, con las fronteras y los puertos del Caribe y el Pacífico.

**Etapas 2:** Es una hoja de ruta que incluya políticas públicas en: regulación sectorial, movilidad urbana, gerencia logística de corredores nacionales, conformación de un sistema de gestión de activos en las redes regionales y financiación de formas alternas al modo vial.

Este plan se encuentra liderado por la presidencia de la república y el ministerio de transporte, éste tiene un costo aproximado de implementación de \$10,4 billones anuales, equivalentes al 1,30% del PIB del año 2015 y se encuentra proyectado hasta el año 2035. El plan PMTI en cifras se puede ver en la figura 3.16.

**Figura 3.16** Plan maestro de transporte intermodal en cifras.



Fuente: Vicepresidencia de la república.

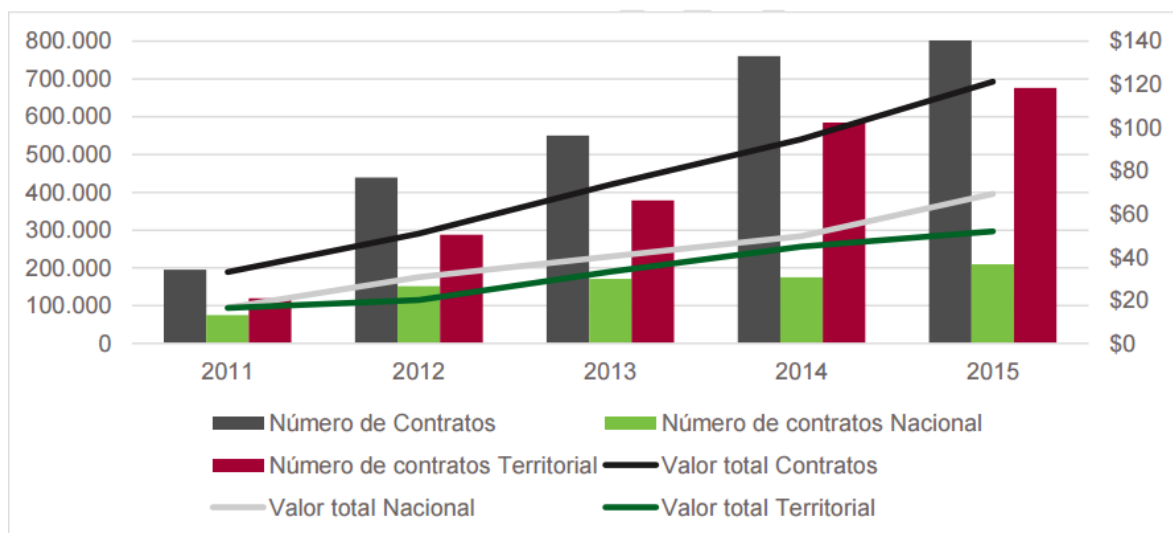
De igual forma que las vías terciarias, la incursión de JES INTERPROYECTOS en el PMTI, representaría que debe invertir grandes volúmenes de capital en maquinaria que actualmente no cuenta, se evaluará esta posibilidad para decidir si a un mediano plazo se incursionará en esta industria. Teniendo en cuenta que esta incursión representaría grandes ventajas para el éxito del negocio.

- **Lentitud de las instituciones del Estado para adjudicar contratos.**

El Gobierno Nacional creó la Agencia Nacional de Contratación Pública -Colombia Compra Eficiente el 3 de noviembre de 2011, por medio del Decreto Ley 4170 de 2011. De acuerdo con este Decreto, Colombia Compra Eficiente es el ente rector del Sistema de Compra Pública, tiene como objetivo desarrollar e impulsar políticas públicas y herramientas orientadas a la organización y articulación de los participantes en los procesos de compra pública para lograr una mayor eficiencia, transparencia y optimización de los recursos del Estado. (Fuente: página web Colombia compra eficiente)

Aunque no existe una medida oficial, de la ejecución del presupuesto por parte de los mandatarios regionales, la percepción de la federación de municipios es que es muy lenta. En el 2015 el diario el tiempo se dio a la tarea de revisar los porcentajes de ejecución del rubro asignado para el año 2014 encontrando que de los 31 departamentos, excluyendo San Andrés, 15 tenían ejecuciones presupuestales por encima del 70%, en promedio se tiene una ejecución presupuestal del 69%, muy mala teniendo en cuenta que muchas veces los líderes regionales manifiestan su inconformidad por el bajo presupuesto asignado.

**Figura 3.17** Cifras del comportamiento de Colombia compra eficiente.



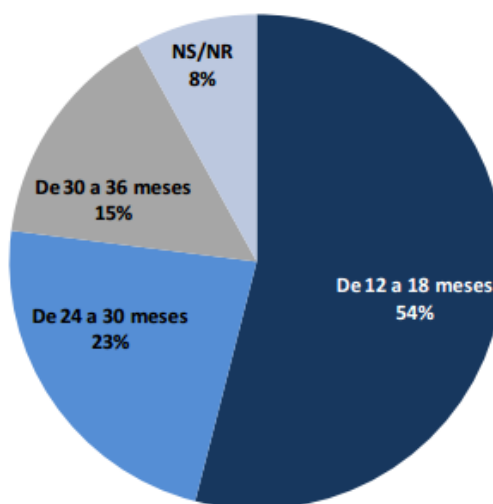
Fuente: Colombia compra eficiente. Eje derecho en billones de pesos por el valor de los contratos.

Aunque con la implementación de Colombia compra eficiente los indicadores muestran que vamos por buen camino, todavía falta bastante para llegar al punto deseado en donde ejecutemos el 100% del presupuesto de una forma eficiente y con transparencia.

- **Lentitud en la entrega de licencias ambientales.**

Después de una encuesta realizada a los concesionarios viales por la cámara colombiana de la infraestructura, se encontró que el 54% de los encuestados manifiestan que existe una espera entre doce (12) a dieciocho (18) meses para adquirir una licencia ambiental. Esto lleva a inferir que uno de los principales inconvenientes del rezago del desarrollo de la infraestructura en Colombia es el componente administrativo de las instituciones del gobierno.

**Figura 3.18.** Encuesta concesionarios viales, meses para la adquisición de licencias ambientales.



Fuente: cámara de Colombia de la infraestructura.

Sin estas licencias ambientales, no se puede ejecutar ninguna obra, esto genera en empresas como *JES INTERPROYECTOS* tiempos muertos (mano de obra congelada e inventarios comprados) que podrían llevar a la quiebra si no se administran de manera adecuada, es por ello que el gobierno nacional debe buscar mecanismos que permitan disminuir los tiempos de los trámites de licencias ambientales en las obras que benefician a comunidades.

- **Reforma tributaria.**

La reforma tributaria que comenzó a regir desde el primero de enero de 2017, tiene 2 puntos que son de importancia para el sector de la construcción.

- Se implementa un IVA del 5% a las viviendas con un valor superior a 800 millones
  - Esta implementación del IVA afecta principalmente al cliente final quien es el que pagará, el excedente del 5% que años anteriores no lo pagaba, en consecuencia se podrá observar una disminución en la compra de este tipo de inmuebles superiores a 800 millones. De acuerdo a la cámara de la construcción (Camacol) manifiesta que con este aumento del IVA, impactará al 3 % del mercado de viviendas.
  - Para el constructor, ejecutor del proyecto, este cambio no le es significativo a nivel de costos, quien podrá solicitar la devolución del IVA por la compra de materiales e insumos.

- Impuesto a los dividendos.

- Antes del primero de enero del 2017, la utilidad que se repartían a los accionistas no pagan ningún tipo de impuesto, esto porque la empresa antes de repartir utilidad tendrían que pagar al estado por el impuesto de renta, que corresponde al 34% de sus ganancias. Y no tendría sentido volver a pagar otro impuesto, pero esto ha cambiado a partir del 1 de enero del 2017, quedando de la siguiente manera.

- Si se perciben dividendos o participaciones entre 0 UVT y 600 UVT (es decir, entre \$0 y \$19.115.000 para el año gravable 2017), el impuesto sobre la renta será de \$0.
- Si los dividendos o participaciones son superiores a 600 UVT e inferiores a 1.000 UVT (equivalentes a \$19.115.000 y \$31.859.000, respectivamente, para el año gravable 2017), el impuesto a pagar será el resultado de la siguiente operación:

$$\text{Impuesto} = (\text{dividendos en UVT} - 600 \text{ UVT}) * 5\%$$

- Si se obtienen dividendos o participaciones superiores a 1.000 UVT (es decir, valores superiores a \$31.859.000 para el año gravable 2017), el impuesto a pagar será el resultado de la siguiente operación:

$$\text{Impuesto} = (\text{dividendos en UVT} - 1.000 \text{ UVT}) * 10\% + 20 \text{ UVT}$$

Estos cambios impactan a los inversionistas, de igual manera como a empresas locales como JES INTERPROYECTOS quien ahora se le dificultará alcanzar el porcentaje de retorno de la inversión que establecieron al momento de conformar la empresa. Estos cambios en la legislación colombiana desincentivan la inversión, ocasionando que se establezcan barreras que antes los inversionista y empresarios colombianos no tenían.

De acuerdo al análisis de los diferentes factores expuestos en el análisis del entorno político y legal en donde se desenvuelve la empresa, se clasifica cada uno de estos factores de acuerdo a si es una oportunidad o una amenaza y su nivel de impacto dentro del éxito empresarial de JES INTERPROYECTOS.



## Oportunidades:

Factor\Calificación	Oportunidades			¿Por qué la calificación? ¿Qué tan fuerte es la Oportunidad?	Impacto			Valoración del impacto que tiene en el éxito del negocio
	Alta	Media	Baja		Alto	Medio	Bajo	
Implementación de la ley de APP.		x		Oportunidad media, debido a que JES actualmente no tiene el capital para ingresar en esta industria.	x			Ingresar en esta industria representaría grandes beneficios para los accionistas de JES.
Incremento del presupuesto nacional, para la infraestructura.		x		Buena oportunidad para ingresar a trabajar con el gobierno, pero para trabajar con el gobierno requiere relaciones que no son fáciles de conseguir.	x			Ingresar a trabajar directamente con el gobierno en obras que licita, permitirá incrementar las utilidades.
Implementación del programa de vías terciarias posconflicto.		x		Es un programa que requiere alta inversión en maquinaria, que en estos momentos JES no cuenta.	x			Entrar en esta industria permitiría desarrollar a JES de una muy buena forma, generando utilidad.
Implementación del plan maestro de transporte intermodal.		x		Es un programa que requiere alta inversión en maquinaria, que en estos momentos JES no cuenta.	x			Entrar en esta industria permitiría desarrollar a JES de una muy buena forma, generando utilidad.

## Amenazas:

Factor\Calificación	Amenaza			¿Por qué la calificación? ¿Qué tan fuerte es la amenaza?	Impacto			Valoración del impacto que tiene en el éxito del negocio
	Alta	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo	
Lentitud por parte de las instituciones del estado para adjudicar contratos.		x		Una de lentitud en la entrega de contratos evita la incursión de JES en el sector público.	x			JES tiene contemplado en el futuro trabajar en el sector público, lo que le impactaría la visión.
Lentitud en la entrega de licencias ambientales.	x			Se extiende los tiempos para terminar la obra por estas licencias, generando tiempos muertos.			x	La adquisición de estas licencias no dependen de JES, ya que generalmente la solicitan la empresa contratante.
Aumento del iva al 5% de viviendas con valores superiores a 800 Millones.	x			En caso de que JES decida entrar en la construcción de vivienda, debe considerar esto como una amenaza fuerte.		x		En estos montos JES no se desenvuelve en este sector, pero debe tenerlo en cuenta para planes futuros.
Impuesto a los dividendos.	x			Aumenta el costo de capital de los inversionistas.	x			JES es una empresa como todas que tiene capital invertido de sus accionistas, requerirá que la empresa sea más productiva.

## Fuerzas tecnológicas

El entorno tecnológico, tiene una característica diferente a los demás entornos, razón por la cual es necesario realizar una encuesta diferente. Esta diferencia radica principalmente en que la tecnología tiene un alto contenido de innovación, causando que en la industria se generen ventajas competitivas. Según Hill, la innovación, la eficiencia, la respuesta al cliente y la confiabilidad, son los cuatro componentes básicos para generar una ventaja competitiva.

¿Cuáles son los tipos de tecnología que se utilizan en la empresa?
¿Que se piensa en la organización con respecto a la tecnología?
¿Es importante la tecnología como factor diferenciador de <i>JES INTERPROYECTOS</i> ?
¿Es un objetivo para <i>JES INTERPROYECTOS</i> tener tecnología de punta?
¿Cómo afecta la tecnología el proceso productivo de la compañía?
¿De qué manera se afecta la satisfacción del cliente frente al nivel tecnológico del servicio prestado por <i>JES INTERPROYECTOS</i> ?
¿Es la tecnología una variable dependiente o independiente del nivel de ventas y utilidades de <i>JES INTERPROYECTOS</i> ?
¿Qué tecnología debe utilizarse para alcanzar los objetivos empresariales?
¿Cuál es el grado de obsolescencia de la tecnología usada por <i>JES INTERPROYECTOS</i> ?
¿Cuánto es la tasa interna de retorno de la inversión en tecnología?
¿Cuál es el nivel tecnológico de la competencia?
¿Cuáles tecnologías ha implementado? ¿Por qué?
¿Cuáles tecnologías no ha implementado? ¿Por qué?
¿Cuáles son las barreras representativas para mejorar el nivel tecnológico de la empresa?

Fuente: Serna, 2014

Los cambios tecnológicos, pueden hacer que los productos que se encuentran establecidos en el mercado se vuelvan obsoletos de la noche a la mañana, ocasionando modificaciones en las alturas de las barreras que impiden la entrada de nuevos competidores y por consiguiente una reforma radical a la estructura de la industria.

De acuerdo a las respuestas de la alta dirección de *JES INTERPROYECTOS* se establecen los siguientes factores tecnológicos a analizar:

- **Tecnología para la optimización de Procesos.**

En estos tiempos modernos la tecnología se convierte en el mejor aliado estratégico de las empresas permitiéndole optimizar sus procesos, llevando a la disminución de gastos y a ser más competitivo a nivel internacional. En Colombia estas tendencias apenas están comenzando y cada día son más las empresas que se acogen de la tecnología para ayudarles a ser más competitivos en la industria en que se desenvuelven. Dentro de las herramientas que están revolucionando la industria se encuentran los softwares de BPM (Business Process Management)

*JES INTERPROYECTOS* ha implementado un software que le ayuda a mejorar la competitividad a nivel contable como Siigo (programa contable en la nube para pequeñas y medianas empresas), pero sabe que le faltan recursos y a medida que

vayan creciendo la empresa irá implementando nuevas herramientas que le permitan competir en la industria.

- **Información compartida en internet.**

El internet se volvió una herramienta para facilitar los negocios, no solo a nivel local sino a nivel internacional, cada día los negocios de las diferentes industrias exigen más requisitos que las empresas deben cumplir, una estrategia clave que permite cumplir esos requisitos es por medio de la formación de uniones temporales con empresas de otros países que cumplan estos requisitos, al momento de estas formalizaciones, las empresas alrededor del mundo utilizan el internet para buscar referencias de otras empresas, con el fin de generar confianza al momento de firmar los contratos para las uniones temporales. Los empresarios modernos están entendiendo esto cada día más, estableciendo páginas web que transmitan confianza al cliente final y a los aliados estratégicos, generando ventajas competitivas frente a otras empresas.

JES INTERPROYECTOS es una empresa pequeña que actualmente no cuenta con una página web, debido al tipo de clientes que atiende y a los montos de capital que maneja. Esto ha llevado a que no tenga la necesidad de establecer uniones temporales con empresas del extranjero que le permitan o exijan este tipo de herramienta para facilitar la comunicación entre ellas, sabe que es una herramienta valiosa y que implementara en la medida que se necesaria para poder seguir creciendo.

- **Rotación en herramientas pesadas de trabajo.**

El activo más importantes en el sector de la construcción es la maquinaria pesada, con una investigación que realizó el diario La República se determinó que esta rotación puede tardar hasta quince (15) años, debido a que estos elementos de trabajo son costosos y el cambio de ellas, no genera una gran diferencia que permita la creación de alguna ventaja competitiva. Las tecnologías en el sector de la construcción cambian pero no hace que los elementos de hace 10 años queden obsoletos como si sucede en otras industrias.

JES INTERPROYECTOS al igual que la mayoría de las empresas de la industria espera tener las máquinas que utiliza para sus trabajos un tiempo de 10 a 15 años, para ello se tienen un plan de mantenimiento bien exhaustivo, en donde al finalizar cada proyecto que por lo general demora de 2 a 6 meses, los equipos y la maquinaria se les realiza un mantenimiento y/o arreglos según sea requerido.

De acuerdo al análisis de los diferentes factores expuestos en el análisis del entorno tecnológico en donde se desenvuelve la empresa, se clasifica cada uno de estos factores de acuerdo a si es una oportunidad o una amenaza y su nivel de impacto dentro del éxito empresarial de JES INTERPROYECTOS.

## Oportunidades:

Factor\Calificación	Oportunidades			¿Por qué la calificación? ¿Qué tan fuerte es la Oportunidad?	Impacto			Valoración del impacto que tiene en el éxito del negocio
	Alta	Media	Baja		Alto	Medio	Bajo	
Baja rotación de activos en el sector de la construcción.		X		Disminuye la inversión en maquinaria y evita que nuevas competencias entren al mercado.			X	Nuevas empresas en el sector no afectan la estabilidad de JES.
Facilidad para acceder a las nuevas tecnologías.	X			Esto permite que JES poder renovar su maquinaria y equipos en el momento tenga los recursos disponibles y/o lo requiera.	X			Le permitirá entrar a nuevos industria cuando tenga los recursos.

## Amenazas:

Factor\Calificación	Amenaza			¿Por qué la calificación? ¿Qué tan fuerte es la	Impacto			Valoración del impacto que tiene en el éxito del negocio
	Alta	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo	
Tecnologías que permitan aumentar la eficiencia (BPM).	X			Permiten aumentar la eficiencia de JES cuando aumente su tamaño.			X	Actualmente JES no requiere esta software por su tamaño y no piensa crecer a ese nivel en el corto plazo.
Globalización de la información.	X			La industria está cambiando y JES necesita adaptarse a estos cambios.	X			Para los proyectos grandes que JES quiere atacar, requieren generar confianza y para ello necesita estar en la WEB.
Velocidad en el desarrollo tecnológico.			X	Los cambios en tecnológicos no generan el retorno esperado de la inversión.			X	JES con las maquinas actuales, le permite competir en la industria.

### 3.3.2 Análisis Interno

El análisis interno se refiere a la identificación de fortalezas y debilidades dentro de la compañía, este análisis en conjunto con el análisis externo le dan al administrador la información que necesita para elegir el modelo de negocio y la estrategia que le permita a JES INTERPROYECTOS generar una ventaja competitiva sostenida.

El análisis interno para un administrador consta de tres pasos:

1. Entendimiento del proceso con el cual JES INTERPROYECTOS crea valor para clientes y ganancias para ella, conociendo la función de los recursos, capacidades y competencias distintivas de los procesos.
2. Entendimiento de la importancia de tener una mayor, eficiencia, innovación, calidad e interés por el cliente, para la creación de valor y el aumento de la rentabilidad.
3. Identificación de la forma en que las fortalezas de la empresa impulsan su rentabilidad y como cualquier debilidad las reduce.

Para el desarrollo del primer punto, se aplicó una serie de preguntas que se muestran en el anexo 3. Estas preguntas son respondidas en un grupo focal por la alta dirección de JES INTERPROYECTOS. De esta manera se estableció la cadena de valor de JES INTERPROYECTOS la cual se muestra a continuación.

### 3.3.2.1 Cadena de Valor

La cadena de valor se define como el conjunto de actividades que ejecuta la empresa, para transformar los insumos en productos que valoran los clientes. Este proceso consta de ejecutar una serie de actividades primarias y de soporte que agregan valor al producto. (Ver Figura 3.19)

**Figura 18. Cadena de valor de Michael Porter.**



Fuente: Porter, 1996

Todas las funciones de una compañía, producción, mercadotecnia, investigación y desarrollo, los sistemas de información, el manejo de inventarios, servicios y recursos humano, participan en la reducción de la estructura de costos y el incremento de la utilidad percibida. (HILL)

Las actividades, primarias. Que se analizarán en JES INTERPROYECTOS son, Investigación y desarrollo, Producción, Mercadotecnia y Ventas, y Servicio al cliente.

Investigación y desarrollo:

La función del área de investigación y desarrollo (I&D) es la de encargarse de diseñar productos y los procesos de producción. Es una falacia pensar que la investigación y desarrollo solo se emplea en empresas productoras de bienes, las

grandes compañías de construcción, compiten día a día, por implementar en sus procesos, la inclusión de materiales nuevos que les permitan disminuir los costos de operación, también le permite que los servicio se vean más atractivos hacia los clientes, generando nuevos modelos de atención al cliente, permitiéndole a este que vea un valor agregado, que se puede traducir en una mayor rentabilidad.

Las preguntas que se aplicaron para realizar este análisis interno del proceso de investigación y desarrollo fueron las siguientes:

**Tabla 3.10.** Auditoria Investigación y desarrollo de JES interproyectos

<b>Investigación y desarrollo</b>
¿Cuál es la reputación de la organización en la industria?
¿Cuál es el nivel de investigación y desarrollo del sector?
¿Existen recursos suficientes para realizar investigación y desarrollo?
¿Ha definido la organización metas y políticas para realizar investigación y desarrollo?
¿Se conocen los beneficios de realizar investigación y desarrollo?

Fuente: Serna, 2014

De acuerdo a estas preguntas se concluyó lo siguiente:

La investigación y el desarrollo del sector es altísima, especialmente las empresas de concretaras y los fabricantes de herramientas de construcción y de impermeabilizantes, que se encuentran generando constantemente nuevos productos que les permitan diferenciarse en un sector muy competitivo como lo es la construcción. JES INTERPROYECTOS conoce los beneficios de realizar investigación y desarrollo, pero pese a esto, no establecen un presupuesto para realizar I&D y no establecen metas para implementarlos en un futuro. El cambio de paradigma implementado por la nueva generación, le permitirá ver que la inversión en I&D se refleja en el corto plazo en mayores e ingresos y utilidad.

De acuerdo al análisis en el área de Investigación y desarrollo de JES INTERPROYECTOS, se clasifica cada uno de estos factores de acuerdo a si es una fortaleza o una debilidad dentro de la compañía, con su nivel de impacto dentro del éxito empresarial de JES INTERPROYECTOS.

#### **Fortalezas:**

Factor\Calificación	Fortaleza			¿Por qué la calificación? ¿Qué tan fuerte es la fortaleza?	Impacto			Valoración del impacto que tiene en el éxito del negocio
	Alta	Media	Baja		Alto	Medio	Bajo	
Facilidad para obtener la información de los desarrollos de investigación y desarrollo en el sector	X			Facilidad para adquirir con los proveedores los nuevos productos.	X			Facilita el proceso de realizar investigación y desarrollo dentro de JES
Conocimiento de beneficios para realizar investigación y desarrollo	X			Tener claridad de los beneficios facilita la implementación del área de I&D	X			La investigación y Desarrollo permite aumentar la utilidad percibida por el cliente

## Debilidades:

Factor\Calificación	Debilidad			¿Por qué la calificación? ¿Qué tan fuerte es la debilidad?	Impacto			Valoración del impacto que tiene en el éxito del negocio
	Alta	Media	Baja		Alto	Medio	Bajo	
Falta de recursos para realizar investigación y desarrollo.	X			No aprovisionar recursos evita que se desarrolle el área.	X			Las faltas de recursos evitan la implementación del área I&D y evitan el desarrollo de JES.
Falta de metas claras que permitan una investigación y Desarrollo dentro de la compañía.	X			Sin saber cuándo y cómo implementarlo, no se podrá implementar nunca.	X			Las faltas de metas evitan la implementación del área I&D y evitan el desarrollo de JES.

- **Producción.**

El área de producción se encarga de elaborar un producto o servicio. Cuando se habla de un producto físico el proceso de producción por lo general se refiere a la fabricación, para este caso se refiere a un servicio, que es lo que ofrece JES INTERPROYECTOS, refiriéndose a la manera como se le ofrece el servicio al cliente.

Este proceso de producción lleva acabo las actividades encargadas de la calidad del producto, lo que le permiten una diferenciación y un valor percibido por parte del cliente más alto.

Las preguntas que se aplicaron para realizar este análisis interno del proceso producción fueron las siguientes.

**Tabla 3.11.** Auditoria producción de JES INTERPROYECTOS

<b>Producción</b>
¿Existen recomienzas y sanciones por la productividad?
¿Cumplen los horarios de ejecución de obra?
¿Existe desuso de mano de obra?
¿Se realiza pronóstico de la demanda?
¿Se utilizan horas extras para aumentar la capacidad de producción?
¿Existe una buena relación empresa/ proveedores?
¿Cuál es el stock de inventario que se maneja?
¿Ha definido estándares de calidad?
¿Hay un programa de capacitación para la calidad, claramente instituida?
¿Está involucrada la alta gerencia en los procesos de calidad? ¿Lo hace activa y persistentemente?
¿Se miden los procesos en calidad?
¿Existe un manual de calidad en su empresa?
¿Se compara su empresa en calidad con sus competidores?

Fuente: Serna, 2014

De acuerdo a estas preguntas se concluyó lo siguiente.

Una de las fortalezas de JES INTERPROYECTOS es el servicio que ofrece, el cual se adaptada a las necesidades del cliente, tomando como prioridad cumplir con los tiempos de entrega de cada una de las obras, pagando horas extras para aumentar la capacidad de producción en los momentos que se requiera, por ejemplo. Como debilidad se detecta que la empresa no pronostica la demanda, establece un stock bajo que no le permiten ver los sobre costos en transporte del material y de las horas que el personal invierte generando órdenes de compra recurrentemente y llevando el material a campo cuando lo requiera.

La calidad para JES INTERPROYECTOS está en satisfacción del cliente, si el cliente no se encuentra conforme, se le procede a realizar los cambios por garantías, esto es valorado por el cliente, pero genera unos sobre costos por volver a realizar el trabajo, a JES. Estos sobre costos son ocasionados por tener debilidades, en la medición de los procesos de calidad, la no existencia de manuales de calidad y la falta de capacitación del personal en calidad, que permita identificar a JES INTERPROYECTOS como una empresa que tiene la calidad instituida en toda la organización.

De acuerdo al análisis en el área de producción, se clasifica cada uno de estos factores de acuerdo a si es una fortaleza o una debilidad dentro de la compañía, con su nivel de impacto dentro del éxito empresarial de JES INTERPROYECTOS.

#### Fortalezas:

Factor\Calificación	Fortaleza			¿Por qué la calificación? ¿Qué tan fuerte es la fortaleza?	Impacto			Valoración del impacto que tiene en el éxito del negocio
	Alta	Media	Baja		Alto	Medio	Bajo	
Cumplimiento de los horarios de ejecución de obras.	X			En la industria este factor, es muy valorado por el cliente.	X			Sin esta ventaja competitiva, no podría competir en la industria.
Mano de obra sin desuso.			X	Esto necesaria mente no es malo dentro de una organización.			X	En el sector de la construcción no se paga por hora sino por producido.
La calidad del servicio vista, desde la evaluación de conformidad, del cliente.	X			En la industria este factor, es muy valorado por el cliente.	X			Sin esta ventaja competitiva no podría competir en la industria.



## Debilidades:

Factor\Calificación	Debilidad			¿Por qué la calificación? ¿Qué tan fuerte es la debilidad?	Impacto			Valoración del impacto que tiene en el éxito del negocio
	Alta	Media	Baja		Alto	Medio	Bajo	
Falta de pronósticos de demanda.			X	Los cambios de la demanda no son agresivos en la industria.			X	Un cambio en la demanda no representa un obstáculo para el crecimiento.
Proceso de optimización de inventario, no se encuentra definido.	X			El inventario afecta directamente el flujo de Caja	X			Una mala planificación del inventario evita el desarrollo eficiente de la empresa.
Falta de procesos de capacitación para una calidad institucionalizada.	X			La capacitación permite ahorrar dinero en el futuro.	X			La no capacitación ocasiona sobre costos que evitan el desarrollo de JES.
Falta de medición de los procesos en calidad.	X			No mides, no mejoras, lo que afecta su desarrollo	X			Si no mides no puedes generar capacitaciones, que permitan generar procesos más eficientes.
Falta de manuales de calidad.			X	No se requiere que todo este escrito para mejorar			X	La implementación de un manual no garantiza calidad.

- **Mercadeo**

El área de mercadeo ayuda a las empresas a través del posicionamiento de la marca y la publicidad, aumentando el valor que perciben los clientes por un producto, esta utilidad puede atribuirse al producto. En la medida en que la publicidad y el posicionamiento de marca ayuden a crear impresiones favorables a los clientes del producto, esto conllevará que se aumente la utilidad.

Otra forma en la que el área de mercadeo puede crear valor, es por medio del descubrimiento de las necesidades del cliente, que el producto ofrecido no satisfizo, esto se debe transmitirse al área de innovación y desarrollo de la compañía, para que entonces diseñen un producto que satisfaga esas necesidades detectadas.

Las preguntas que se aplicaron para realizar este análisis interno del proceso mercadeo fueron las siguientes:

**Tabla 3.12** Auditoria mercadeo de *JES INTERPROYECTOS*

<b>Mercadeo</b>
¿Cuál es el mercado objetivo de la empresa?
¿Cuál es la efectividad de la fuerza de ventas, comisionistas y/o distribuidores?
¿Es superior a la competencia?
¿Se realiza investigación de mercado? ¿Cuáles son sus objetivos?
¿Qué se sabe del manejo del precio de la competencia?
¿Que se conoce del cliente de la empresa?
¿Que conoce el cliente de la compañía?
¿Cuáles son los clientes potenciales de la compañía?
¿Se ha podido determinar la conducta del consumidor?
¿Cómo se comportará en un futuro la demanda de la industria?

Fuente: Serna, 2014

De acuerdo a estas preguntas se concluyó lo siguiente:

La empresa JES INTERPROYECTOS conoce, los precios de la competencia, conversa a menudo con sus clientes, permitiéndole conocer, cómo se está comportando la industria de sus clientes, con estas informaciones y un estricto seguimiento de los comportamientos de pagos de cada uno de los clientes, a la empresa se le facilita establecer patrones de comportamiento por cada uno de ellos, facilitándole la toma de decisiones a la hora de definir pagar horas extras a sus empleados para la entrega de un proyecto o simplemente suspender la obra. JES INTERPROYECTOS maneja una muy buena información del mercado a pesar de no contar con un grupo de mercadeo, que le permita realizar investigación de mercado. Pero al no contar con una fuerza de venta se le dificulta el proceso de adquisición de nuevos clientes, impactando el éxito de JES INTERPROYECTOS al no crecer de la manera que desea.

De acuerdo al análisis en el área de mercadeo de la empresa, se clasifica cada uno de estos factores de acuerdo a si es una fortaleza o una debilidad dentro de la compañía, con su nivel de impacto dentro del éxito empresarial de JES INTERPROYECTOS

#### Fortalezas:

Factor\Calificación	Fortaleza			¿Por qué la calificación? ¿Qué tan fuerte es la fortaleza?	Impacto			Valoración del impacto que tiene en el éxito del negocio.
	Alta	Media	Baja		Alto	Medio	Bajo	
Conocer el manejo de precios de la competencia	X			Permite saber cómo se encuentra el mercado y la competitividad de JES	X			Saber si eres competitivo te impacta el éxito del negocio.
Conocer los clientes de la compañía	X			Saber a quién atiendes, y como le gusta que lo atiendas es una ventaja competitiva	X			No conocer a tu cliente te puede llevar al fracaso de la compañía.
Identificación de las tendencias de comportamiento de los clientes		X		Saber cómo se comporta a tu cliente genera ventajas a la hora de ejecutar un proyecto.		X		Le permite ganar márgenes de utilidad, pero son mesurables.

#### Debilidades:

Factor\Calificación	Debilidad			¿Por qué la calificación? ¿Qué tan fuerte es la debilidad?	Impacto			Valoración del impacto que tiene en el éxito del negocio
	Alta	Media	Baja		Alto	Medio	Bajo	
Falta de un plan de mercadeo definido para clientes objetivos.	X			Sin un plan nunca conseguirás los objetivos.	X			No se podrá crecer en la compañía.
No tener personal de fuerza de venta que permita ampliar los volúmenes de venta.	X			Sin personal para aumentar las ventas, es difícil crecer.	X			No permitirá un crecimiento sostenible.
No realizar investigación de mercado.		X		El desconocimiento del entorno, te lleva a tomar decisiones equivocadas.			X	JES no requiere de una investigación fuerte de mercado para adquirir información
Dependencia de un solo cliente importante.	X			Una dependencia de un solo clientes es riesgosa para cualquier organización.	X			La diversificación de clientes permite el éxito sostenible de la organización

- **Servicio al cliente**

La función del servicio al cliente es ofrecer una adecuada atención y un buen servicio después de la venta, esto puede generar una utilidad superior al producto si se atienden y solucionan los problemas de los clientes, después de haber prestado el servicio.

Las preguntas que se aplicaron para realizar este análisis interno, de la función de servicio al cliente fueron las siguientes:

**Tabla 3.13.** Auditoria Servicio al cliente de *JES INTERPROYECTOS*

<b>Servicio al cliente</b>
¿Cuenta su organización con una base de datos del cliente?
¿Existen perfiles y hojas de vida de los clientes?
¿Realiza su organización investigación sistemática sobre sus clientes?
¿Conoce su organización el nivel de satisfacción de sus clientes?
¿Tiene su organización estrategia clara y expresa del servicio del cliente? ¿Hay una promesa hacia el cliente?
¿Se compara con el servicio y niveles de calidad del servicio de sus competencias?

Fuente: Serna, 2014

El servicio al cliente es una de las principales fortalezas de JES INTERPROYECTOS que cuenta con perfiles y hojas de vida de cada uno de sus clientes, manteniendo una base de datos actualizada, y teniendo presente que el trabajo no termina hasta el momento de recibir una retroalimentación cualitativa del servicio prestado. Una de las debilidades detectadas es el proceso de investigación sistemática de cada uno de los clientes.

De acuerdo al análisis en el área de servicio al cliente, se clasifica cada uno de estos factores de acuerdo a si es una fortaleza o una debilidad dentro de la compañía, con su nivel de impacto dentro del éxito empresarial de JES.

**Fortalezas:**

Factor\Calificación	Fortaleza			¿Por qué la calificación? ¿Qué tan fuerte es la fortaleza?	Impacto			Valoración del impacto que tiene en el éxito del negocio.
	Alta	Media	Baja		Alto	Medio	Bajo	
Cuenta la organización con una base de datos de clientes.	X			Este factor permite tener contacto futuro con los clientes.	X			Un contacto permanente con los clientes permite que la empresa crezca en ventas.
Contar con perfiles y hojas de vida de los clientes.		X		Este factor permite atender al cliente de acuerdo a su perfil de necesidades.		X		Atender a cada cliente igual sin conocer sus preferencias ocasionaría pérdidas de clientes.
Conocer el nivel de satisfacción de sus clientes de manera cualitativa.	X			Permite detectar puntos de mejora dentro de la compañía.	X			Una satisfacción de los clientes garantiza plenamente el éxito en el futuro.

## Debilidades:

Factor\Calificación	Debilidad			¿Por qué la calificación? ¿Qué tan fuerte es la debilidad?	Impacto			Valoración del impacto que tiene en el éxito del negocio
	Alta	Media	Baja		Alto	Medio	Bajo	
No contar con una investigación sistemática de sus clientes.	X			Una revisión periódica de los clientes permite ver los cambios de necesidades de cada uno de ellos.	X			Una buena relación con clientes pasados permite garantizar el éxito futuro.

## Las actividades de soporte.

En la cadena de valor las actividades de soporte proporcionan los insumos necesarios para que se den las actividades primarias. En JES INTERPROYECTOS se realizará el análisis interno de las siguientes: gerencias, recursos humanos y Finanzas.

- **Infraestructura de la compañía.**

La infraestructura de la compañía está conformada por los siguientes aspectos de la compañía: la estructura, los sistemas de control y la cultura organizacionales. La alta dirección puede ejercer una influencia considerable a través del liderazgo para dar forma a estos aspectos, por lo que también se considera parte de la infraestructura de la compañía.

**Tabla 3.14.** Auditoria de la infraestructura de *JES INTERPROYECTOS*

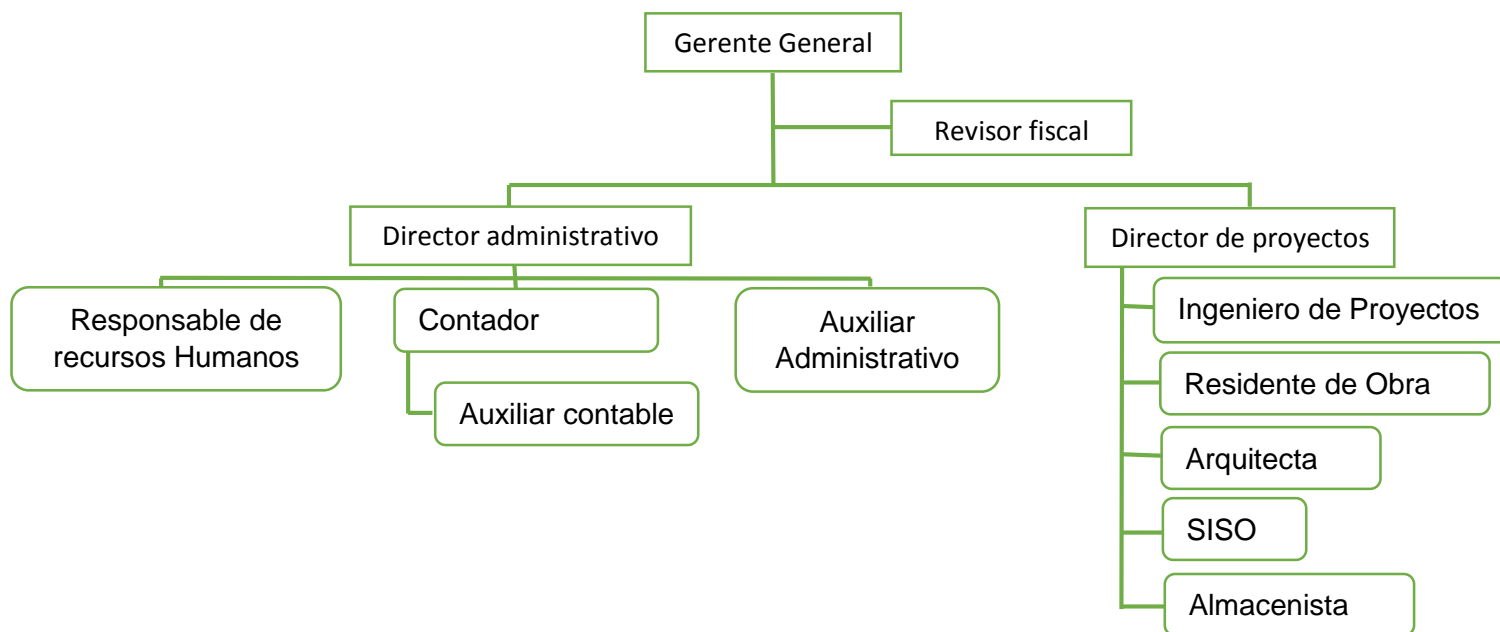
<b>Infraestructura de JES INTERPROYECTOS</b>
¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?
¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones y responsabilidades?
¿Todo el personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas?
¿La estructura facilita la iniciativa del personal?
¿Se han definido sistemas de control y evaluación?
¿La estructura organizacional es flexible? ¿Se adapta a nuevas circunstancias?
¿La estructura tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?
¿Son claros los procesos organizacionales?
¿La compañía utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativa?, es decir analizan el entorno, sus recursos y capacidades para luego definir objetivos.
¿Se conoce a la competencia, su capacidad, sus objetivos y estrategias?
¿La organización observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal?
¿La empresa analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, y empleados?
¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?
¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa?
¿La empresa evalúa los resultados de la ejecución de la estrategia?

¿Se han definido indicadores de gestión?
¿Se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas?
¿La empresa maneja sistemas de Control de gestión?
¿La organización tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero de ventas, inventario, gastos, producción, calidad y gerenciales?
¿La información sobre el desempeño es exacta, oportuna, objetiva y clara?
¿Los sistemas de control son flexibles?
¿El sistema de control es asistido por computador?
¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?
¿El proceso de coordinación es eficiente y efectivo?
¿Existe un proceso de delegación o en cambio es una organización centralizada?
¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?
¿La gerencia utiliza un estilo de participativo?

Fuente: Serna, 2014

La infraestructura de JES INTERPROYECTOS comienza con el organigrama que representa de forma gráfica su estructura, mostrando las relaciones entre sus diferentes partes y las funciones de cada una de ellas. (Ver figura 3.20)

**Figura 3.20.** Organigrama de *JES INTERPROYECTOS*.



Fuente: Elaboración Propia.

La descripción de los perfiles de las personas que trabajan en cada uno de esos cargos se muestra en la tabla 3.15

**Tabla 3.15.** Perfiles profesionales del personal de *JES INTERPROYECTOS*.

Nombre miembro de la organización	Profesión	Experiencia laboral	Cargo	Roles
Jaime Encinales Sanabria	Ingeniero civil	37 años en el sector de la construcción	Gerente / Representante legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma de decisiones estratégicas</li> <li>- Atención al cliente</li> <li>- Revisión de proyectos en general</li> <li>- Gestión de recursos</li> </ul>
Jaime Encinales Meza	Ingeniero electricista – candidato a master en ingeniería administrativa	5 años en el sector de telecomunicaciones en manejo de proyectos de ingeniería	Director de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección del Departamento de proyectos.</li> <li>- Revisión de licitaciones, cronogramas de obra y ejecución de proyectos.</li> <li>- Compra de insumos y equipos, contratación mano de obra.</li> </ul>
Luis Encinales Meza	Ingeniero electrónico – con master en automatización industrial	1 año en sector de TI y automatización de procesos	Ingeniero de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de licitaciones, trámites, propuestas y cronogramas de obra y ejecución de proyectos.</li> </ul>
Martha Meza Barros	Odontóloga con especialización en gerencia en salud	25 años en odontología y manejo de centros hospitalarios y odontológicos	Subgerente administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección del departamento de contabilidad, administrativo y recursos humanos.</li> <li>- Gestión de recursos financieros y económicos</li> </ul>
Helmer Matute	Estudiante de octavo semestre de contaduría pública	2 años en contaduría pública	Auxiliar contable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contabilización de egresos</li> <li>- Realización de pagos</li> <li>- Manejo de chequera , sistemas contables , nómina y cuentas de banco</li> </ul>
Rafael Peñafiel	Técnico en contaduría pública	1 año en contaduría pública y administración	Auxiliar administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de trámites administrativos</li> <li>- Presentación y seguimiento a quejas, reclamos, incapacidades. Registro de afiliaciones</li> </ul>
Nombre Miembro de la Organización	Profesión	Experiencia Laboral	Cargo	Roles
Rosa María Guerrero	Contadora pública	Más de 10 años en contabilidad	Contadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de Chequeras, sistemas contables, pagos, impuestos y nómina.</li> <li>- Elaboración de balances y estados de cuentas</li> <li>- Asesorías en contabilidad</li> </ul>
Álvaro Rodríguez Visbal	Contador público	Más de 10 años en contabilidad	Revisor fiscal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de contabilidad, pago de impuestos</li> <li>- Asesoría Revisión Fiscal</li> </ul>

Sonia Santo Domingo	Ingeniera industrial	Más de 10 años en el sector de seguridad industrial	Asesor en seguridad industrial y sistema de gestión y responsable de recursos humanos	-Mantenimiento del sistema de gestión - Asesorías en seguridad industrial
Jhon Jairo Cera	Estudiante de último semestre de ingeniería civil	4 años en el sector de la construcción	Residente de obra	-Control de obra en sitio. - Ejecución de cronogramas de obra - Liquidación y revisión mano de obra
Shirley Mármol	Arquitecta	Más de 10 años en el sector de la construcción	Arquitecta residente	Control de obra en sitio. - Ejecución de cronogramas de obra - Revisión mano de obra
Nelson Pino Redondo	Tecnólogo en seguridad y salud en el trabajo	2 años en seguridad industrial	SISO	-Afiliaciones de personal -Incapacidades - Seguridad industrial en obra
Derian Fritz	Tecnólogo en gestión portuaria	3 años en logística y almacenamiento	Almacenista	Recibo, inventario, almacenamiento y manejo de documentación de los materiales y equipos en obra

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las preguntas planeadas a la alta dirección de JES INTERPROYECTOS se concluyó lo siguiente:

JES INTERPROYECTOS es una empresa con menos de diez (10) empleados, con una estructura flexible que permite adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, este tamaño le facilita el proceso de supervisión de todas las áreas, por parte de la gerencia general. Otro de los beneficios que trae este tamaño de estructura es que los empleados tienen claridad a quien dirigirse en caso de alguna situación particular. Cuando un empleado ingresa por primera vez a JES INTERPROYECTOS a este se le establecen sus funciones y responsabilidades, para luego realizarle un acompañamiento de aproximadamente dos (2) semanas en donde se revisará si realmente la persona cumple con los requisitos del trabajo. Una de las debilidades detectadas se presenta a la hora de realizar el proceso de evaluación de esas funciones y responsabilidades designadas, debido a que no cuentan con ningún proceso definido para esta tarea.

En JES INTERPROYECTOS la planeación de la alta dirección se encuentra enfocada, a la revisión constante de la competencia, las capacidades, y los recursos de los mismos, con el fin de disminuir el riesgo de pérdida de una licitación, el conocimiento del gerente general en obras de grandes superficies, le permiten a la empresa ser más competitiva en la industria de la construcción, manteniendo los márgenes que se establecieron desde que se constituyó la empresa. Las debilidades de JES INTERPROYECTOS en la planeación se centran en que no están revisando sistemáticamente los entornos de los macroambientes, como son los entornos políticos, los legales, los tecnológicos, los sociales, los demográficos, los económicos y los geográficos, invitándole anticiparse a las tendencias de la industria y con la posibilidad de quedar en un sector en donde en un futuro no se comporte de la misma manera.

Los estrictos controles de la empresa, permiten tomar las acciones correctivas antes de que la situación salga de control, se presentan reuniones semanales con el gerente en donde se revisan los estados de cada uno de los proyectos que se encuentran en ejecución y el estado de las finanzas, las debilidades en este proceso se encuentran en que las reuniones semanales son prolongadas con constancia y de esta manera se ocasiona un congelamiento de los demás procesos de la compañías y atraso en actividades, es necesario buscar procesos de control flexibles que le permitan al gerente enterarse de manera inmediata el estado de los indicadores claves de gestión de la compañía.

La dirección de JES INTERPROYECTOS, tiene el proceso de toma de decisiones centralizada, lo que evita que se tomen decisiones ágiles y oportunas en los momentos en los que la alta dirección no se encuentra, esto se debe a la falta de proceso de delegación que la alta dirección sabe que deben trabajarle, como fortaleza se observa que JES INTERPROYECTOS cuenta con una coordinación eficiente y efectiva en cada uno de los proyectos.

De acuerdo al análisis de la infraestructura de la organización, se clasifica cada uno de dichos factores de acuerdo a si es una fortaleza o una debilidad dentro de la compañía, con su nivel de impacto dentro del éxito empresarial de JES INTERPROYECTOS.

### Fortalezas:

Factor\Calificación	Fortaleza			¿Por qué la calificación? ¿Qué tan fuerte es la fortaleza?	Impacto			Valoración del impacto que tiene en el éxito del negocio
	Alta	Media	Baja		Alto	Medio	Bajo	
Flexibilidad en la estructura organizacional.	X			Permite adaptarse rápidamente a los cambios de la industria.	X			Los cambios son seguros y la flexibilidad garantiza el éxito en esos cambios.
Todo el personal conoce sus funciones y responsabilidades.		X		Esto permite que no exista desorden en la organización y se pueda buscar una meta común.	X			Es necesario, para establecer objetivos, que permitan el éxito de la compañía.
Comprometida con los plazos establecidos a sus clientes.	X			Establece una ventaja competitiva diferenciadora entre su competencia.	X			Las ventajas diferenciadoras entre la competencia, garantizan mayores utilidades.
Evaluación y pronósticos del medio (conversación con el cliente).		X		Se hace por medio de la conversación con el cliente, faltaría implementar otros métodos.			X	Solo conversar con el cliente, no permite el éxito. Sino lo que haces con esa información.
Analizan y se anticipan a las necesidades de los clientes, empleados y proveedores.	X			Conversar de manera frecuente con los clientes permite, tener ventajas competitivas frente a mis competidores.	X			Ventajas competitivas que me permiten adaptarme a las necesidades futuras de mis clientes.
Analizan y anticipan de las necesidades de los empleados.	X			Conversaciones de manera frecuente con los trabajadores, garantizan conocer sus necesidades y las falencias dentro de la organización.	X			La motivación, la identificación de falencias permiten ser cada día mejores y más competitivos en este mundo.
Tienen sistemas de control en cada una de las áreas.			X	Tener sistemas de control no garantiza un éxito, la oportunidad radica, en las decisiones que se tomen los resultados de esos sistemas.			X	El éxito futuro radica en la toma de decisiones y no en el sistema de control.
Los sistemas de control actuales permiten tomar decisiones ágiles y oportunas. (Reuniones semanales).		X		Más que el sistema de control, de la empresa lo que permite la toma de decisiones es la flexibilidad de la organización.			X	Las reuniones semanales permiten el éxito de la organización pero genera consecuencias negativas.
Coordinación de actividades de manera eficiente.		X		Ayuda a que se gestionen de manera efectiva las tareas de la organización.	X			Esto permitirá que cuando se tengan los objetivos estratégicos, se establezca un estricto control de ellos.



## Debilidades:

Factor\Calificación	Debilidad			¿Por qué la calificación? ¿Qué tan fuerte es la debilidad?	Impacto			Valoración del impacto que tiene en el éxito del negocio
	Alta	Media	Baja		Alto	Medio	Bajo	
Falta de sistemas de evaluación	X			Los evaluaciones que permitan identificar las fallas dentro de la organización	X			Sin esto JES podría desmejorar y como consecuencia perder competitividad.
No se establecen planes y análisis estratégicos	X			Sin metas claras y objetivos, no se puede cumplir una visión.		X		JES podría tener éxito sin esto, pero dificultaría su alcance de la visión.
Falencia a la hora de revisar las tendencias de los entornos, económicos, sociales, tecnológicos, geográfico, demográfico y político		X		Sin un análisis sistemático es probable que una empresa pierda competitividad en un futuro.		X		JES aunque no realiza revisión de manera formal las oportunidades, si lo hace incontinentemente al leer el periódico y
Falta de controles en el inventario.	X			Un no control de los inventarios ocasiona una mayor capital invertido y una disminución en la competitividad	X			Afecta directamente el flujo de caja de JES y el éxito futuro de la misma.
Reuniones semanales que disminuyen la productividad del personal.	X			El tiempo perdido en esas reuniones disminuyen la productividad de la empresa.		X		Esto permite que la información de la organización llegue al gerente general pero ocasiona que se disminuya la productividad.
Falta de flexibilidad en los sistemas de control.	X			Un sistema de control que no se adapte a los cambios industriales ocasiona pérdida de ventaja competitiva.		X		Esto facilita la adaptación rápida a los cambios venideros y el éxito futuro.
Descentralización de los sistemas de control.	X			Ocasiona que se pierda tiempo en la búsqueda de la información de la empresa.	X			Ocasiona que se pierda menos tiempo en la adquisición de información y en consecuencia sea más productiva la
Falta de controles, en sistemas asistidos por computador.			X	Es indispensable en grandes compañía en donde manejan un gran volumen de información.			X	Es una empresa pequeña, no requiere en estos momentos grandes inversiones, si la información se puede adquirir fácilmente.
Centralización en la toma de decisiones.	X			Ocasiona pérdida de tiempo en la toma de decisiones.	X			Ocasiona cuellos de botella dentro de la organización evitando que la empresa sea más productiva.
Falencia en los procesos de delegación.	X			Ocasiona dependencia dentro de la organización.	X			Una dependencia vuelve a personas indispensables y un riesgo para el futuro de la organización.

- Recursos humanos**

La función de recursos humanos es asegurarse que la compañía tenga el personal con las habilidades necesarias para llevar a cabo las actividades de creación de valor. Otras de las funciones de recursos humanos es garantizar que el personal esté capacitado, motivado y compensado adecuadamente para realizar sus tareas de creación de valor. Es claro que si el recurso humano funciona bien, aumenta la productividad de los empleados (reduce costos) y mejora el servicio a los clientes (incremento de la utilidad) lo que ocasiona que la organización cree más valor.

Las preguntas que se aplicaron para realizar este análisis interno del proceso recursos humanos fueron las siguientes:

**Tabla 3.16.** Auditoría de recursos humanos de JES INTERPROYECTOS

<b>Recursos humanos</b>
¿Se utiliza un proceso para la selección del personal? ¿Existe un proceso de inducción del personal?
¿El personal de la empresa está altamente motivado?
¿Se ofrece capacitación al empleado?
¿La organización ofrece sistemas de incentivos y sanciones?
¿Son bajas las tasas de absentismo en la empresa?
¿La organización cuenta con un código de ética?

Fuente: Serna, 2014

En JES INTERPROYECTOS existe un proceso de inducción que demora dos semanas en donde se le realiza un acompañamiento permanente al personal y se le aclaran todas las dudas que tengan después de haberle explicado sus funciones y sus responsabilidades; por otra parte, la empresa sabe que para que un empleado dé los resultados esperados este tiene que estar motivado, y esta motivación se consigue en JES INTERPROYECTOS tratando a cada empleado como un miembro de su familia, internamente existe un respeto y una armonía por todos los colaboradores, esto se puede ver al momento que se le ofrece permisos para estudios, se realizan conversaciones con frecuencia entre los altos directivos y sus empleados, en donde se conocen las situaciones por la que atraviesa cada uno de ellos, se les brinda apoyo constante para que los empleados puedan sobresalir en sus carreras profesionales. Todo esto ocasiona que en JES INTERPROYECTOS la tasa de absentismo sea mínima, llegando a que máximo 1 de las 10 personas empleadas en estos momentos, falte una vez al mes. Una de las debilidades encontradas en este análisis es que el personal directo, este no recibe incentivos por las utilidades netas de la compañía, lo que permitiría aumentar el compromiso de esas personas, otra falencia que es considerada como mínima, la no existencia de un código de ética que permita establecer unas reglas a todo el personal.

De acuerdo al análisis en el área de recursos humanos se clasifica cada uno de estos factores de acuerdo a si es una fortaleza o una debilidad dentro de la compañía, con su nivel de impacto dentro del éxito empresarial de JES INTERPROYECTOS.

### Fortalezas:

Factor\Calificación	Fortaleza			¿Por qué la calificación? ¿Qué tan fuerte es la fortaleza?	Impacto			Valoración del impacto que tiene en el éxito del negocio
	Alta	Media	Baja		Alto	Medio	Bajo	
Procesos de Inducción definidos.	X			Permite que se capacite de manera adecuada al nuevo personal.	X			En JES con proceso establecido para inducir al personal, facilitara el crecimiento de la organización.
Bajas tasas de absentismo.		X		Es una señal de que el personal se encuentra comprometido.		X		El compromiso permite alcanzar los objetivos estratégicos.
Personal altamente motivado.	X			El éxito de una compañía, se encuentra en las personas que la conforman.	X			Conversar con el personal de JES y verificar su motivación asegura el éxito de la organización.

### Debilidades:

Factor\Calificación	Debilidad			¿Por qué la calificación? ¿Qué tan fuerte es la debilidad?	Impacto			Valoración del impacto que tiene en el éxito del negocio
	Alta	Media	Baja		Alto	Medio	Bajo	
Falta de código de ética.			X	Un código de ética no garantiza un cambio organizacional.			X	La implementación de esto no garantiza el éxito de JES.
Falta de sistemas de incentivos y Sanciones.		X		El sistema de incentivos permitirá mayor compromiso por todo el personal.	X			Una implementación de esto, permitirá que cuando la empresa crezca se siga manteniendo la

### 3.3.2.2 Análisis de la ventaja competitiva y la rentabilidad (finanzas)

La innovación, la eficiencia, la calidad y la respuesta rápida al cliente, son los cuatro (4) componentes básicos de la ventaja competitiva. Entendiendo con claridad la importancia de estos cuatro (4) componentes, los cuales le permitirán a JES INTERPROYECTOS establecer una mejor estrategia para alcanzar sus objetivos.

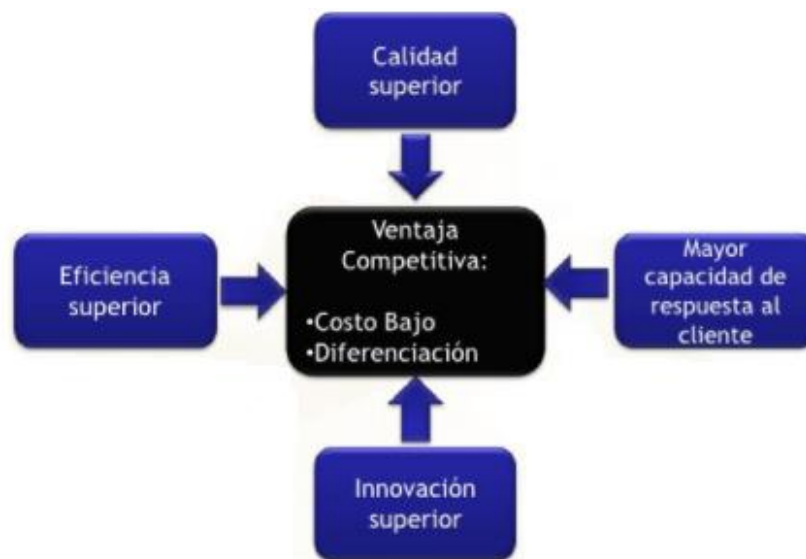
#### Elementos básicos de la ventaja competitiva.

Los cuatro (4) factores que generan y sostienen una ventaja competitiva son: La innovación, la calidad, la eficiencia y la respuesta al cliente, estos permiten diferenciar a una empresa de otra; estas diferencias permiten a una empresa:

1. Diferenciar su propuesta de producto y de esta manera ofrecer más utilidad a sus clientes.
2. Reducir su estructura de costos.

Se procederá con un análisis de cada uno de estos elementos en la empresa JES INTERPROYECTOS, pero es importante que se tenga en cuenta que cada uno de estos cuatro (4) componentes se encuentran interrelacionados, por ejemplo la calidad superior puede llevar a una eficiencia superior y la innovación permite mejorar la eficiencia, la calidad y la sensibilidad ante los clientes.

**Figura 3.21** Elementos basicos de la competitividad.



Fuente: Hill, 2005

- **Eficiencia**

De un modo u otro una empresa no es más que un medio para transformar insumos en productos; siendo los insumos: la mano de obra, el terreno, capital, la administración y los conocimientos tecnológicos prácticos. Los productos son los son los bienes y servicios que fabrica la empresa. La medida de eficiencia se define como la cantidad de insumo que se requiere para producir un producto determinado ( $\text{eficiencia} = \text{productos} / \text{insumos}$ ). Cuanto más eficiente es una compañía, menos insumos requiere para fabricar un producto.

Los componentes más importantes de la eficiencia son la **productividad de los empleados** y la **productividad del capital**. La primera se refiere a los bienes producidos por el empleado y la segunda se refiere a las ventas producidas por peso del capital invertido.

Utilizando la información del anexo 4 en donde se encuentran los dos últimos estados financieros de JES INTERPROYECTOS y los balances generales de los años 2016 y 2015, se determina lo siguiente:

#### **Año 2015**

<b>Productividad de los empleados = Utilidad Bruta/Gastos Operacionales</b>
Utilidad Bruta=387.226.602
Gastos Operacionales=195.429.794
Productividad de los empleados= 1,9
<b>Productividad del capital. = Ventas/(Activos + Pasivos)</b>
Ventas = \$2.676.417.262
Activos + Pasivos = \$1.144.552.197
Productividad del capital = 2.33

Fuente: Elaboración propia

#### **Año 2016**

<b>Productividad de los empleados = Utilidad Bruta/Gastos Operacionales</b>
Utilidad Buta= \$715.255.157
Gastos Operacionales = \$312.224.134
Productividad de los empleados=2.29
<b>Productividad del capital. = Ventas/(Activos + Pasivos)</b>
Ventas= \$4.996.683.907
Activos + Pasivos = \$1.984.601.915
Productividad del capital =2.51

Fuente: Elaboración propia

Con la información suministrada por los estados financiero de la empresa JES INTERPROYECTOS, se pudo observar que ha mejorado su productividad desde el año 2015 hasta el año 2016, en donde cada peso pagado a sus empleados, genera 2.29 de utilidad operacional, y con respecto a la productividad del capital encontramos que por cada peso que está en la empresa es capaz de generar ventas del 2.51

- **La calidad como excelencia y confiabilidad**

Un producto se puede considerar como un conjunto de atributos, como su forma, sus características, su desempeño, su durabilidad, su confiabilidad, su estilo y su diseño. Un producto tiene calidad superior cuando el cliente percibe una mayor utilidad en los atributos de ese producto que en el producto de la competencia.

Por lo general cuando un cliente evalúa la calidad de un producto la compara con otras dos clases de atributos, *Calidad como excelencia* y *calidad como confiabilidad*.

Calidad como excelencia: desde esta perspectiva los atributos importantes son el diseño y el estilo de un producto, su atractivo estético, sus características y funciones y el nivel de servicio asociado a la entrega del artículo.

Calidad como confiabilidad: desde esta perspectiva un producto es confiable cuando se desempeña en forma permanente para el trabajo que fue diseñado, lo hace bien y rara vez si acaso falla o se descompone.

**Tabla 3.17.** Evaluación de la Calidad de JES INTERPROYECTOS vs sus competencias

Compañía	Calidad como excelencia (0 -5)	Calidad como confiabilidad (0 -5)
MEVIC (Bogotá)	3.5	4.5
Hernando Rojas (Barranquilla)	2.0	4.0
JES INTERPROYECTOS (Barranquilla)	4.5	4.5

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3.17, se muestra una comparación, entre las JES INTERPROYECTOS y otras empresas que contratan con Olímpica S.A, esta calificación se hace de acuerdo a la información que se tiene de cada una de las otras empresas, la mayoría de esa información, es brindada por interventores de los proyectos de Olímpica S.A. En esta tabla se puede apreciar que JES INTERPROYECTOS tiene superioridad sobre sus competidores, al comparar los resultados de indicadores de calidad, lo que le permite a JES INTERPROYECTOS diferenciarse ante sus competidores.

- **Innovación**

La innovación se refiere a la capacidad de una empresa para generar nuevos productos y/o procesos, existen dos tipos principales de innovación, la de productos y de procesos, que se definen de la siguiente manera:

La innovación de productos: Implica que la empresa genere productos totalmente nuevos o con mejores atributos que los anteriores.

La innovación de procesos: Consiste en el desarrollo de procesos para elaborar los productos y entregarlos a los clientes.

JES INTERPROYECTOS es una de las empresas que actualmente no tiene un departamento de innovación, más sin embargo siempre son bienvenidas las nuevas ideas, la conversación permanente con todos los empleados, la facilidad para la implementación de ideas nuevas, ha llevado que JES esté buscando siempre herramientas que les permitan ser más eficientes y proactivos, un ejemplo de ellos es que uno de los Luis, (hijo del Sr Jaime Encinales) quien es ingeniero electrónico, está diseñando un sistema que les permita mejorar el manejo de inventarios en cada proyecto.

- **Capacidad de respuesta a los clientes.**

Alcanzar una calidad e innovación superior es parte de tener una respuesta a los deseos y necesidades de los clientes. Otra forma de mejorar la capacidad de respuesta es por medio del diseño, el servicio, la atención, y el apoyo después de la venta, todos estos factores aumentan la capacidad de respuesta de la compañía.

Esto permite diferenciarse de aquellos competidores que tienen menos capacidad de respuesta y de esta manera ocasiona que se genere lealtad a la marca y así poder cobrar sobre precio por los productos.

**Tabla 3.18.** Respuesta hacia el cliente, de los reportes por garantía.

Detalle	Reporte	Atención
STO ciudad jardín, despegado tres baldosas muro de carne	17/02/2017 04:00pm	18/02/2017 10:00am
Sede administrativa de Junior, Comején en mueble de baño	29/05/2017 09:00am	29/05/2017 04:00pm
Sede administrativa de Junior, Fuga de agua en baños de clientes	09/02/2017 10:30am	09/05/2017 03:15pm

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3.18, se puede observar la excelente respuesta de JES INTERPROYECTOS ante las solicitudes de garantías de los clientes, esto sin duda ofrece la mayor de las ventajas competitivas de la empresa, hacia sus competidores. Esta calificación de tener la mejor respuesta hacia el cliente es suministrada por los interventores, que son quienes conocen la respuesta de los demás competidores.

### **3.4 MATRIZ DOFA**

Con base a los resultados obtenidos en el análisis, externo e interno en el cual se obtuvieron los perfiles de oportunidades y amenazas en el medio (POAM) y el Perfil de capacidad interna (PCI) de JES Interproyectos, se procederá a crear la matriz de DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)

Para la creación de la Matriz DOFA se tendrá en cuenta lo siguiente:

1. Se debe realizar una agrupación de los factores claves del POAM y el PCI
2. Se seleccionan de factores claves. Se escogerán solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía, (Utilizar evaluación del impacto)
3. Se unificarán los factores, en cada uno de los cuadrantes (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). Su enumeración debe ser de alto a bajo impacto en forma descendente.
4. Con base a la selección de factores claves de éxito de más alto impacto se realizará la matriz DOFA.

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabilidad de la inflación últimos 10 años.</li> <li>2. Industria del mantenimiento y construcción de edificaciones crece 20% en el 2016.</li> <li>3. Exención impuesto de renta a constructores de VIS y VIP.</li> <li>4. Incentivos a las inversiones y/o donaciones para el desarrollo científico y tecnológico.</li> <li>5. En el 2020 se necesitan 1 millón de casas adicionales que las que están en el 2016.</li> <li>6. Implementación del programa de vías terciarias posconflicto.</li> <li>7. Facilidad para acceder a las nuevas tecnologías.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obstáculos en para la adquisición de predios de proyectos el sector de la construcción</li> <li>2. Lentitud por parte de las instituciones del estado para adjudicar contratos.</li> <li>3. Aumento del iba al 5% de viviendas con valores superiores a 800 Millones</li> <li>4. Impuesto a los dividendos</li> <li>5. Globalización de la información</li> </ol>
Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lealtad y satisfacción del cliente</li> <li>2. Analizan y se anticipan a las necesidades de los clientes, empleados y proveedores.</li> <li>3. Analizan y anticipan de las necesidades de los empleados.</li> <li>4. Personal altamente motivado</li> <li>5. Respuesta al cliente, programa posventa</li> <li>6. Cumplimiento de los horarios de ejecución de obras.</li> <li>7. Calidad en el producto final.</li> <li>8. Flexibilidad en la estructura organizacional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relaciones en sector publico</li> <li>2. Falta de metas claras que permitan una investigación y desarrollo dentro de la compañía</li> <li>3. Falta de un plan de mercadeo definido para clientes objetivos.</li> <li>4. Falta de procesos de capacitación para una calidad institucionalizada.</li> <li>5. Dependencia de un solo cliente importante</li> <li>6. Reuniones semanales que disminuyen la productividad del personal.</li> <li>9. Descentralización de los sistemas de control.</li> <li>10. Falta de controles en el inventario.</li> <li>11. Falencia en los procesos de delegación.</li> <li>12. Falta de sistemas de incentivos y Sanciones</li> <li>13. Proceso de optimización de inventario, no se encuentra definido.</li> <li>14. No tener personal de fuerza de venta que permita ampliar los volúmenes de venta.</li> <li>15. No contar con una investigación sistemática de sus clientes.</li> </ol>



## **CAPÍTULO 4: RESULTADOS DEL PROYECTO**

#### **4.1 PLAN ESTRATÉGICO.**

De acuerdo con el modelo establecido para el proceso de direccionamiento estratégico de JES INTERPROYECTOS, en este capítulo se detalla el rumbo a seguir para la organización en los próximos cinco (5) años, así:

- Misión
- Visión
- Valores
- Objetivos estratégicos
- Plan de Acción

##### **4.1.1. Misión, Visión y Valores.**

Después de resolver con la alta dirección los talleres que se encuentran en el anexo 1, y revisar los resultados obtenidos en el análisis Interno y externo de la organización, se determinó la misión, la visión y los valores de la siguiente manera:

##### **Misión**

Ofrecer a las empresas y a las entidades gubernamentales el servicio de gestionar y desarrollar competitivamente proyectos civiles y eléctricos, con eficacia en la atención de solicitudes.

##### **Visión**

En el año 2022 ser una empresa reconocida a nivel regional en el sector de la construcción por la calidad de los proyectos ejecutados y con la atención más rápida hacia el cliente.

##### **Valores.**

- Compromiso.
  - Toda la organización está comprometida con la satisfacción de los clientes.
- Honestidad.
  - El personal de la organización se caracteriza por su transparencia al momento de ejecutar los procesos de la compañía.
- Responsabilidad.
  - El personal de la organización responde por los procesos que están a cargo de ellos.
- Integridad.
  - Se desarrolla el talento humano de la organización en todas las facetas.

#### 4.1.2. Objetivos estratégicos

Para mejorar la posición competitiva de la organización y permitir su permanencia en el mercado en los próximos cinco (5) años, utilizando la misión, la visión, los valores de JES INTERPROYECTOS y los resultados obtenidos del análisis interno y externo que se plasmaron en la matriz DOFA, se determinaron los siguientes objetivos estratégicos:

**Figura 4.1** Determinación de objetivos estratégicos



Fuente: Elaboración propia

**Primer Objetivo:** Aumentar la participación en el Mercado.

Los factores de variabilidad de la industria de la construcción, la dependencia de un solo cliente, las nuevas oportunidades de crecimiento, la no existencia de un área de mercadeo y la visión de apuntar al mercado del sector público, generaron el objetivo estratégico de aumentar la participación de mercado, que impulsará a JES INTERPROYECTOS a crecer de una manera mucho más rápida alcanzando la meta que tiene la alta gerencia de facturar 40.000 millones de pesos anuales, en un periodo no superior a cinco (5) años, aprovechando las oportunidades del entorno y las fortalezas de la organización sin olvidar las amenazas de ese mismo entorno y sus debilidades.

**Segundo Objetivo:** Establecer la calidad como cultura institucional

La empresa JES INTERPROYECTOS que es identificada por Olímpica S.A como proveedora de productos de calidad, internamente tiene varias debilidades que le ocasionan sobre costos operacionales. Un ejemplo de ello se puede ver al momento en que la empresa construya una pared con unos estándares de calidad

que no están de acuerdo con las necesidades del cliente, esto ocasionará que sea necesario tumbar la estructura para volver a construirla, generando unos sobrecostos no contemplados dentro del proyecto. Estas falencias son ocasionadas principalmente por la falta de documentación de los procesos y medición, adicionalmente el personal no recibe capacitaciones periódicas que le permitan mantener una calidad institucionalizada dentro de la organización. Esto acompañado a la exigencia cada día más fuerte de contar con empresas de mayores capacidades competitivas resaltando la calidad como una de las más llamativas, generando la necesidad de establecer la calidad como cultura institucional.

**Tercer Objetivo:** Estructurar la función de servicio al cliente.

La excelente respuesta de JES INTERPROYECTOS hacia el cliente, es la ventaja competitiva con mayor peso frente a sus competidores, permitiéndole la permanencia dentro de la industria. Teniendo en cuenta que la visión de JES apunta a un crecimiento constante dentro de los siguientes 5 años y que el servicio al cliente no se encuentra estandarizada o estructurada funcionalmente, se genera una amenaza del entorno al momento de JES crecer. Perder esta ventaja competitiva, ocasionaría un riesgo de salir de la industria, por lo que para mitigar este alto riesgo se formalizará como objetivo estratégico la estructuración de las funciones del servicio al cliente de JES.

**Cuarto Objetivo:** Mejorar el desempeño de los procesos.

Los factores como la descentralización de los controles organizacionales y la falta de medición de los mismos, ocasionan que no se tenga la información del estado de cada uno de los procesos de la organización de manera inmediata. Por esta razón se decidió establecer como objetivo estratégico la mejora del desempeño de los procesos de la organización, el mayor aprovechamiento de este objetivo se observará en la medida que JES INTERPROYECTOS comience a crecer, porque adquirir información de los procesos de la organización será más difícil. El alcance de este objetivo permitirá que JES INTERPROYECTOS siga siendo la empresa que mejora sus procesos día a día, aun cuando se duplique su tamaño, generándole una mayor eficiencia que sus competidores.

#### **4.1.3. Plan de acción**

Para alcanzar los objetivos estratégicos, es necesario establecer una serie de estrategias y de acciones que deben ejecutarse. A continuación se presentarán estas estrategias y planes de acción, por cada uno de los cuatro (4) objetivos estratégicos formulados en este proyecto.

## Estrategias y acciones necesarias para el logro del objetivo.

**Tabla 4.1** Objetivo 1 y sus estrategias.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN
<b>Aumentar la participación en el mercado.</b>	Participar en proyectos de viviendas VIS y VIP	Aumentar la capacidad comercial de la organización, por medio de una firma de outsourcing encargada del área de licitaciones de la empresa, que busquen este tipo de contratos.
	Buscar aliados en el sector público.	Establecer el RUP
		Buscar empresas con experiencia en estos trabajos con el sector público para realizar alianzas comercial gana – gana entre estas dos organizaciones.

Para alcanzar el primer objetivo estratégico que es “aumentar la participación en el mercado” se establecieron dos estrategias la primera es “participar en proyectos de VIS (vivienda de interés social) y VIP (vivienda de interés prioritario)” la gran cantidad de viviendas que se necesitan para satisfacer la demanda de la población colombiana y por los beneficios que está ofreciendo el gobierno como incentivos en este tipo de inversiones. Para el logro de esta estrategia se definió el siguiente plan de acción: “aumentar la capacidad comercial por medio de firmas de outsourcing”

Como segunda estrategia se estableció “Buscar aliados en el sector público”, la visión de JES que se encuentra dirigida a trabajar con el sector público, requiere como primer plan de acción obtener la aprobación del RUP (registro único de proponente), que le permitiéndole establecer propuestas con el gobierno y como segundo plan “Realizar alianzas comerciales con empresas con experiencia en el sector público”

**Tabla 4.2** Objetivo 2 y sus estrategias.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN
<b>Establecer la calidad como cultura institucional</b>	Documentar los procesos internos y definir las descripciones de cargo.	Identificar todos los procesos de la organización.
		Plasmar cada uno de los procesos dentro en un mapa de procesos en donde se designe responsable por cada uno de ellos
	Establecer planes de incentivos que premien la calidad dentro de la organización	Dentro de cada una de las salidas de los procesos establecer indicadores de calidad que al cumplirlos por su responsable, se conviertan en bonos.
		Diseñar un proceso de selección de contratista que exija un plan de motivación para sus empleados.

Para alcanzar el segundo objetivo estratégico, de “establecer la calidad como cultura institucional” se establecieron dos estrategias; la primera de ellas “Documentar los procesos internos y definir las descripciones de cargo”, como plan de acción se estableció “Identificar todos los procesos de la organización” para luego “plasmarlos dentro de un mapa de procesos definiendo responsables por cada uno”

Como segunda estrategia se definió “Establecer planes de incentivos que premien la calidad dentro de la organización”. Para ello se definieron dos planes de acción: “Dentro de cada una de las salidas de los procesos establecer indicadores de calidad que al cumplirlos por su responsable, se conviertan en bonos.”. Y como segundo plan de acción se definió: “Diseñar un proceso de selección de contratista que exija un plan de motivación para sus empleados.”, para asegurar su entendimiento.

**Tabla 4.3** Objetivo 3 y sus estrategias.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN
<b>Estructurar la función de servicio al cliente.</b>	Definir el sistema de recepción y atención de solicitudes.	Plasmar dentro de un mapa los procesos de recepción y atención de solicitudes, y ubicarlos en un lugar en donde todos en la organización conozcan muy bien este proceso.
		Realizar capacitaciones e involucrar a toda la organización para que genere ideas de cómo mejorar con innovación este proceso.
	Establecer el seguimiento y evaluación de la percepción del cliente hacia la organización	Establecer mecanismos que permitan realizarle seguimiento a las evaluaciones de la organización por parte de los clientes.

Para alcanzar el tercer objetivo estratégico, de “Estructurar la función de servicio al cliente” se establecerán dos estrategias, la primera de ellas, “Definir el sistema de recepción y atención de solicitudes” que requiere de dos planes de acción: “Plasmar dentro de un flujograma el funcionamiento de la recepción y atención de solicitudes, y ubicarlo en un lugar visible para todos los miembros de la organización” el otro plan de acción es: “Realizar capacitaciones al área de servicio al cliente con una mayor frecuencia que a las demás áreas, e involucrar a todo la organización para que por medio de lluvias de ideas ayuden a mejorar cada día este proceso que es tan importante para la organización”.

La segunda estrategia para alcanzar el tercer objetivo estratégico es la de “Establecer el seguimiento y evaluación de la percepción del cliente hacia la organización”, la cual se realizará por medio del plan de acción de “Establecer mecanismos que permitan realizarle seguimiento a las evaluaciones de la organización por parte de los clientes”

**Tabla 4.4** Objetivo 4 y sus estrategias.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN
<b>Mejorar el desempeño de los procesos</b>	Definir los indicadores de gestión acorde con los objetivos estratégicos	Establecer indicadores y controles por cada uno de los procesos de la organización.
		Definir una matriz que permita mostrar que tanto impacta cada uno de los procesos de la organización a los objetivos estratégicos, con el fin de darles prioridad a esos indicadores.
	Formalizar el sistema de control y evaluación de los procesos	Establecer una plataforma que permita centralizar los indicadores de cada uno de los procesos de la organización de manera que se puedan visualizar de forma rápida por la alta dirección

Para alcanzar el cuarto objetivo estratégico, de “Mejorar el desempeño de los procesos de la organización” se establecieron dos estrategias. La primera de ellas: “Definir los indicadores de gestión acorde con los objetivos estratégicos”; como primera acción para alcanzarla está la de “Establecer indicadores y controles por cada uno de los procesos de la organización” y como segunda acción la de “Definir una matriz que permita determinar qué tanto impacta a cada uno de los procesos de la organización y a los objetivos estratégicos, con el fin de darle prioridad a esos indicadores”.

La segunda estrategia para alcanzar este cuarto objetivo estratégico es la de “Formalizar el sistema de control y evaluación de los procesos” la cual se alcanzará mediante el plan de acción de “Establecer una plataforma que permita centralizar los indicadores de cada uno de los procesos de la organización de manera que se puedan visualizar de forma rápida por la alta dirección” esto permitirá centralizar el sistema de control y evaluación de la organización evitando así las reuniones semanales que disminuyen la productividad, y agilizará el proceso de toma de decisiones.

#### **4.1.4 Plan estretegico y de implementación.**

En la tabla 4.5 que se presenta a continuación se muestra el plan estratégico y de implementación de JES INTERPROYECTOS, en el cual se define el responsable de cada uno de los planes de acción y los indicadores que permitirán evaluar su estado, con el objetivo de tomar las medidas requeridas para el logro de los objetivos estratégicos.

**Tabla 4.5** Tabla del plan estratégico y de Implementación

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN	INDICADOR	META	RESPONSABLE	METODOLOGIA	FECHA LIMITE DE INICIO DE IMPLEMENTACIÓN
<b>Aumentar la participación de Mercado.</b>	Participar en proyectos de viviendas VIS y VIP	Aumentar la capacidad comercial de la organización, por medio de una firma de outsourcing encargada del área de licitaciones de la empresa, que busquen este tipo de contratos.	(Número de contratos adjudicados / Número total de propuestas entregadas) x 100	Mín. 60%	Gerente General	Buscar empresas especializadas en búsqueda de proyectos, seleccionar la mejor propuesta y establecer pago por comisiones de éxito.	Octubre de 2017
	Buscar aliados con el sector público.	Contar con el Registro Único de Proponentes, RUP			Gerente General	Buscar los requisitos en la cámara de comercio y establecer un plan para cumplir cada uno.	Septiembre de 2017
		Buscar empresas con experiencia en estos trabajos con el sector público para realizar alianzas que permitan una relación comercial gana – gana.			Gerente General	Establecer un listado de posibles socios, luego, concretar reuniones con los altos directivos, para fortalecer las relaciones y definir alianzas.	Septiembre de 2017
<b>Establecer la calidad como cultura institucional</b>	Documentar los procesos internos y definir las descripciones de cargo.	Identificar todos los procesos de la organización.	(Número de procesos documentados / Número de procesos en la organización) X 100	100%	Director administrativo	Realizar runiones con la alta dirección y con el personal a los diferentes niveles de la organización	Octubre de 2017
		Plasmar cada uno de los procesos dentro en un mapa de proceso			Director administrativo	Observar la realización de las diferentes actividades en los procesos para documentar las mejores prácticas	Diciembre de 2017



OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN	INDICADOR	META	RESPONSABLE	METODOLOGIA	FECHA LIMITE DE INICIO DE IMPLEMENTACIÓN
<b>Establecer la calidad como cultura institucional</b>	Establecer planes de incentivos que premien la calidad dentro de la organización.	Dentro de cada una de las salidas de los procesos establecer indicadores de calidad que al cumplirlos por su responsable, se conviertan en bonos.	(Número de procesos con indicador de calidad / Número de procesos en JES) X 100	Mín. 65%	Gerente General	Aplicar la metodología establecida según un cronograma, empezando por los procesos de mayor impacto hacia la visión y misión de la organización	Septiembre de 2017
		Diseñar un proceso de selección de contratista que exija un plan de motivación para sus empleados.			Gerente General	Establecer una lluvia de ideas con la alta gerencia, que le permitan definir los parametros a evaluar por contrasta.	Noviembre de 2017
<b>Estructurar la función de servicio al cliente.</b>	Definir el sistema de recepción y atención de solicitudes de los clientes	Documentar el proceso de recepción y atención de solicitudes, y capacitar a los responsables de su aplicación	(Número de capacitaciones realizadas sobre servicio al cliente / Número de capacitaciones programadas sobre servicio al cliente) X 100	Mín. 65%	Director de proyectos	Realizar reuniones con la alta dirección y con el personal responsable de la atención de solicitudes de parte del cliente	Octubre de 2017
		Realizar capacitaciones e involucrar a toda la organización para que genere ideas de cómo mejorar con innovación este proceso			Director de proyectos	Aplicar la metodología de six sigma u otra similar para optimizar el proceso de servicio al cliente	Diseño: Octubre de 2017 Capacitaciones : Noviembre de 2017
	Establecer el seguimiento y evaluación de la percepción del cliente hacia la organización	Establecer mecanismos que permitan realizarle seguimiento a la satisfacción por parte de los clientes.	(Número de evaluaciones aplicadas a clientes/ Número de proyectos entregados) X 100	Mín. 85%	Gerente General	Diseñar herramientas innovadoras que faciliten la evaluación del cliente, de cada uno de los proyectos entregados.	Octubre de 2017

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN	INDICADOR	META	RESPONSABLE	METODOLOGIA	FECHA LIMITE DE INICIO DE IMPLEMENTACIÓN
Mejorar el desempeño de los procesos	Definir los indicadores de gestión acorde con los objetivos estratégicos	Establecer indicadores y controles por cada uno de los procesos de la organización.	(Número de procesos con indicadores / Número de procesos en JES) X 100	Mín 70%	Gerente General	Realizar reuniones con la alta dirección y con el personal responsable de la atención de solicitudes de parte del cliente	Enero de 2018
		Definir el impacto de cada uno de los procesos de la organización a los objetivos estratégicos, para darles prioridad a sus indicadores.			Gerente General	Realizar un grupo focal para definir la calificación del impacto de cada proceso sobre la visión de la organización.	Diciembre de 2017
	Formalizar el sistema de control y evaluación de los procesos	Establecer una plataforma que permita centralizar los indicadores de los procesos de la organización de manera que se puedan visualizar de forma rápida por la alta dirección	Tablero de indicadores de gestión centralizado	Uno	Gerente general	Implementar una aplicación de tablero de indicadores en la nube (internet)	Febrero de 2018

## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 CONCLUSIONES

Por medio del diseño del proceso de direccionamiento estratégico de la empresa JES INTERPROYECTOS se pudo conocer la situación real en la que se encontraba, de acuerdo al análisis externo e interno, encontrando los factores con mayor impacto en la visión de la organización, estos factores pueden ser tanto favorables como desfavorables para la organización. De este proceso se pudo concluir lo siguiente:

- En el entorno demográfico se observa una gran oportunidad de crecimiento del sector vivienda en los próximos 3 años y los apoyos del gobierno permiten ver la gestión de proyectos VIS (vivienda de interés social) y VIP (viviendas de interés prioritario) como atractivos para ingresar en ellos.
- El servicio al cliente de JES INTERPROYECTOS se considera como su mayor ventaja competitiva que permite su permanencia en la industria, debe parametrizar muy bien este proceso porque al momento de crecer no se puede perder esta ventaja competitiva
- Existen unas buenas oportunidades en el entorno político, para aprovecharlas es indispensable que la dirección establezca alianzas estratégicas que le permitan alcanzar sus objetivos.
- Una de las principales amenazas de JES es la dependencia del 90% de su facturación de un solo cliente ya que un desacuerdo con este cliente podría llevar al cierre de la compañía, es necesario la diversificación de cliente.
- Los procesos sin la evaluación mediante indicadores, no permiten evidenciar su mejora; por ello es necesario establecer indicadores de gestión para cada uno de los procesos.
- La organización requiere la implementación de la calidad como cultura institucional para generar una mayor ventaja competitiva frente a sus competidores. Por esto es necesario establecer procesos de capacitación planificados e involucrar a todo el personal en la toma de decisiones para la mejora de los procesos.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- El éxito de un direccionamiento estratégico está en involucrar a todos los empleados dentro del proceso de implementación.
- El direccionamiento establecido para JES INTERPROYECTOS en este proyecto, se debe revisar por lo menos una vez al año, con el objetivo de revisar los efectos de los cambios dentro de ella y en su entorno, asegurándose que dichos cambios no afecten el propósito de la organización.
- Los indicadores de gestión del plan de implementación se deben revisar por lo menos 1 vez al mes con el objetivo de tomar las medidas correctivas, en aquellas acciones que se salgan de los parámetros de control.
- Todo proceso nuevo que se implemente en JES INTERPROYECTOS debe quedar formalmente documentado y documentado dentro del mapa de procesos, con el objetivo de que a medida que la empresa crezca, se mantengan los estándares de calidad y se tengan herramientas para ser cada día mejores.
- La concienciación de la inversión en un área de mercadeo, que defina unos planes acorde a la visión organización, traerá mayor rentabilidad a la organización.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1.**  
**TALLER VALORES, MISIÓN, Y VISIÓN**  
**FICHA TÉCNICA DE LA MISIÓN**

**Referente:**

Gerencia estratégica ed.9, de Humberto Serna Gomez

Administración estratégica ed. 8 de Charles WL. HILL y Gareth R. Jones

**Personas que participaron y su perfil:**

Alta dirección.

- Gerente general - Ingeniero civil
- Directora administrativa – Odontóloga, especialista en gerencia en salud.
- Director de proyectos – Ingeniero electricista
- Ingeniero de proyectos – Ingeniero electrónico, Master en automatización industrial.

**Objetivo del taller:**

El objetivo del taller es definir la misión organizacional de JES INTERPROYECTOS.

**Metodología:**

La metodología que se empleó para el desarrollo de este taller consistió en realizar una pequeña presentación en donde se le explica a la alta gerencia la definición de la misión y los beneficios que trae una buena formulación de la misión. El siguiente paso fue establecer los lineamientos para formular adecuadamente una misión, para luego establecer dos grupos con la alta dirección, cada uno de dos personas, en donde proceden a responder una serie de preguntas que se muestran en la guía de preguntas. Por último se confrontan los dos grupos y se busca llegar a un consenso entre ellos para luego con estas respuestas formular la misión de JES INTERPROYECTOS de forma conjunta.

**Preguntas guía.**

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?
- ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?
- ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?
- ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?

- ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?
- ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?
- ¿Cuáles son los principios organizacionales?
- ¿Cuál grupo de clientes atiende JES INTERPROYECTOS?
- ¿Qué necesita satisfacer JES INTERPROYECTOS a sus clientes?
- ¿Cómo se satisfacen las necesidades de sus clientes (A través de qué conocimiento, habilidades o competencias distintivas.)?

## Diapositivas:

### MISIÓN

---

Definición:

La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su visión y en otros términos da respuesta a la pregunta ¿Cual es el negocio?

Una adecuada definición de la misión en una empresa permite

### MISIÓN

---

Una adecuada definición de la misión en una empresa permite

- Asegurar consistencia y calidad de propósitos en toda la organización.
- Definir un punto de referencia central para las decisiones de planeación y desarrollo de la empresa.
- Lograr el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio.
- Soportar la consolidación de imagen corporativa de la empresa, tanto interna como externamente.
- Obtener el conocimiento y la lealtad de los clientes externos y los proveedores a partir de un conocimiento de la definición del negocio, sus objetivos y metas.



## FICHA TÉCNICA DE LA VISIÓN

### Referente:

Gerencia estratégica ed.9, de Humberto Serna Gomez

### Personas que participaron y su perfil:

#### Alta dirección.

- Gerente general - Ingeniero civil
- Directora administrativa – Odontóloga, especialista en gerencia en salud.
- Director de proyectos – Ingeniero electricista
- Ingeniero de proyectos – Ingeniero electrónico, Master en automatización industrial.

### Objetivo del taller:

El objetivo del taller es definir la visión corporativa de JES INTERPROYECTOS.

### Metodología:

La metodología que se empleó para el desarrollo de este taller consistió en realizar una pequeña presentación en donde se le explica a la alta gerencia la definición de la visión y los elementos que debe tener una visión corporativa. Para luego establecer dos grupos con la alta dirección, cada uno de dos personas, en donde proceden a responder una serie de preguntas que se muestran en la guía de preguntas. Por último se confrontan los dos grupos y se busca llegar un consenso entre ellos para luego con estas respuestas formular la visión de JES INTERPROYECTOS de forma conjunta.

### Preguntas guía.

- Si todo tuviera éxito. ¿Cómo imagina a JES INTERPROYECTOS dentro de 5 años?
- ¿Cuáles logros de su área le gustaría recordar dentro de 5 años?
- ¿Qué innovaciones implementaría en el sector de la construcción en los próximos 5 años?
- ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse en JES INTERPROYECTOS?
- ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los servicios que ofrece JES INTERPROYECTOS dentro de cinco años?
- ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría JES INTERPROYECTO dentro de 5 años?

## Diapositivas:

### VISIÓN CORPORATIVA

---

#### Definición:

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro.

La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

### ELEMENTOS DE UNA VISIÓN

---

- Es formulada para los líderes de la organización.
- Dimensión de tiempo.
- Integradora
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Deber ser realista – posible
- Debe ser consistente con los principios corporativos.
- Debe ser difundida interna y externa

## TALLER IDENTIFICACIÓN DE VALORES CORPORATIVOS

1. ¿Cuál es la filosofía de la organización?
2. ¿Cuáles 4 valores corporativos alrededor de los cuales se construirá la vida de la empresa JES INTERPROYECTOS?(Grupos focales)

## **ANEXO 2.**

### **TALLER ANÁLISIS EXTERNO**

#### **Encuesta para la identificación de factores económico, social, global, demográfico, político y legal**

1. ¿Cuáles son las variables económicas, sociales, globales, demográficas, políticas y legales que debe evaluar JES INTERPROYECTOS?
2. ¿Cuáles son las fuentes de información para el análisis de las variables clave externas?
3. ¿Cuáles son las tendencias, que presentan las variables económicas, sociales, globales, demográficas, políticas y legales que evalúa JES INTERPROYECTOS?
4. ¿Cuáles son las amenazas económicas, sociales, globales, demográficas, políticas y legales, a las que está expuesta la JES INTERPROYECTOS, con base en las variables evaluadas?
5. ¿Cuáles son las oportunidades económicas, sociales, globales, demográficas, políticas y legales, que favorecen la organización, tomando como base las variables analizadas?
6. ¿La empresa evaluada se considera amenazada por su entorno?
7. ¿El entorno de la empresa analizada es favorable para su desarrollo futuro?

#### **Encuesta para identificación de factores tecnológicos**

1. ¿Cuáles son las clases de tecnología que se utilizan en la entidad?
2. ¿Que se piensa en la organización con respecto a la tecnología?
3. ¿Es importante la tecnología como factor diferenciador de JES INTERPROYECTOS?
4. ¿Es un objetivo para JES INTERPROYECTOS tener tecnología de punta?
5. ¿Cómo afecta la tecnología el proceso productivo de la compañía?
6. ¿De qué manera se afecta la satisfacción del cliente frente al nivel tecnológico del servicio prestado por JES INTERPROYECTOS?
7. ¿Es la tecnología una variable dependiente o independiente del nivel de ventas y utilidades de JES INTERPROYECTOS?
8. ¿Qué tecnología deben utilizarse para alcanzar los objetivos empresariales?
9. ¿Cuál es el grado de obsolescencia de la tecnología usada por JES INTERPROYECTOS?
10. ¿Cuánto es la tasa interna de retorno de la inversión en tecnología?
11. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la competencia?
12. ¿Cuáles tecnologías ha implementado? ¿Porque?
13. ¿Cuáles tecnologías no ha implementado? ¿Porque?

14. ¿Cuáles son las barreras representativas para mejorar el nivel tecnológico de la empresa?

#### **Encuesta competencia en la industria**

1. ¿Cuáles son las características del sector en el cual participa la empresa?
2. ¿Cuáles son los principales competidores de la compañía?
3. ¿Existe la posibilidad del surgimiento de nuevos competidores y que salgan otros? ¿Con que frecuencia se presenta esto?
4. ¿Qué tan fácil es que los nuevos competidores se desarrollen?
5. ¿Cuál es la modalidad y revalidación en el sector?
6. ¿Cuál es la relación con proveedores y distribuidores por parte de la empresa?
7. ¿Cuál es la relación con proveedores y distribuidores por parte de la empresa?
8. ¿Cuál es la relación con proveedores y distribuidores por parte de la competencia?
9. ¿Cuáles son las fortalezas de los principales competidores de la empresa?
10. ¿Cuáles son las debilidades de los principales competidores de la empresa?
11. ¿Cuáles son las políticas, objetivos, estrategias y meta de los principales competidores de la compañía?
12. ¿Cuáles son las ventas competitivas de la empresa?
13. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la competencia?
14. ¿Tiene su organización una base de datos de la competencia?
15. ¿Existe sistema de inteligencia comercial?
16. ¿Tiene su empresa perfiles de competitividad?

#### **Encuesta de las 5 fuerzas de Porter.**

1. Posibilidad de entrada de nuevas firmas en la industria.  
Respuesta: Ausencia de barreras \_\_\_\_ Virtualmente imposible entrar (protección de patentes)
2. Intensidad de la competencia entre las firmas.  
Respuesta: Competitiva al máximo \_\_\_\_ Casi no hay competencia
3. Posibilidades de sustitución del producto.  
Respuesta: Muchos sustitutos en el mercado \_\_\_\_ No hay sustitutos
4. Grado de dependencia de productos y servicios complementarios o de respaldo.  
Respuesta: Altamente dependiente \_\_\_\_ Virtualmente independientes
5. Los proveedores establecen los  
Respuesta: Los términos \_\_\_\_ Las firmas compradoras establecen los términos) término medio

6. Poder de negociación de compradores y consumidores.

Respuesta: Los compradores establecen los términos \_\_\_\_ las firmas vendedoras establecen los términos (pocos grandes compradores, concentrados)

### **ANEXO 3.**

#### **TALLER ANÁLISIS INTERNO**

##### **Encuesta infraestructura de JES interproyectos**

1. ¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?
2. ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones y responsabilidades?
3. ¿Todo el personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas?
4. ¿La estructura facilita la iniciativa del personal?
5. ¿Se han definido sistemas de control y evaluación?
6. ¿La estructura organizacional es flexible? ¿Se adapta a nuevas circunstancias? ¿La estructura tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?
7. ¿Son claros los procesos organizacionales?
8. ¿La compañía utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativa?, es decir analizan el entorno, sus recursos y capacidades para luego definir objetivos.
9. ¿Se conoce a la competencia, su capacidad, sus objetivos y estrategias?
10. ¿La organización observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal?
11. ¿La empresa analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, y empleados?
12. ¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?
13. ¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa?
14. ¿La empresa evalúa los resultados de la ejecución de la estrategia?
15. ¿Se han definido indicadores de gestión?
16. ¿Se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas?
17. ¿La empresa maneja sistemas de Control de gestión?
18. ¿La organización tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero de ventas, inventario, gastos, producción, calidad y gerenciales?
19. ¿La información sobre el desempeño es exacta, oportuna, objetiva y clara?
20. ¿Los sistemas de control son flexibles?
21. ¿El sistema de control es asistido por computador?
22. ¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?
23. ¿El proceso de coordinación es eficiente y efectivo?
24. ¿Existe un proceso de delegación o en cambio es una organización centralizada?
25. ¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?
26. ¿La gerencia utiliza un estilo de participativo?

### **Encuesta recursos humanos**

1. ¿Se utiliza un proceso para la selección del personal? ¿Existe un proceso de inducción del personal?
2. ¿El personal de la empresa está altamente motivado?
3. ¿Se ofrece capacitación al empleado?
4. ¿La organización ofrece sistemas de incentivos y sanciones?
5. ¿Son bajas las tasas de absentismo en la empresa?
6. ¿La organización cuenta con un código de ética?

### **Encuesta producción**

1. ¿Existen recomienzas y sanciones por la productividad?
2. ¿Cumplen los horarios de ejecución de obra?
3. ¿Existe desuso de mano de obra?
4. ¿Se realiza pronóstico de la demanda?
5. ¿Se utilizan horas extras para aumentar la capacidad de producción?
6. ¿Existe una buena relación empresa/ proveedores?
7. ¿Cuál es el stock de inventario que se maneja?
8. ¿Ha definido estándares de calidad?
9. ¿Hay un programa de capacitación para la calidad, claramente instituida?
10. ¿Está involucrada la alta gerencia en los procesos de calidad? ¿Lo hace activa y persistentemente?
11. ¿Se miden los procesos en calidad?
12. ¿Existe un manual de calidad en su empresa?
13. ¿Se compara su empresa en calidad con sus competidores?

### **Encuesta de investigación y desarrollo**

1. ¿Cuál es la reputación de la organización en la industria?
2. ¿Cuál es el nivel de investigación y desarrollo del sector?
3. ¿Existen recursos suficientes para realizar investigación y desarrollo?
4. ¿Ha definido la organización metas y políticas para realizar investigación y desarrollo?
5. ¿Se conocen los beneficios de realizar investigación y desarrollo?

### **Encuesta de mercadeo**

1. ¿Cuál es el mercado objetivo de la empresa?
2. ¿Cuál es la efectividad de la fuerza de ventas, comisionistas y/o distribuidores? ¿Es superior a la competencia?
3. ¿Se realiza investigación de mercado? ¿Cuáles son sus objetivos?
4. ¿Qué se sabe del manejo del precio de la competencia?
5. ¿Que se conoce del cliente de la empresa?

6. ¿Que conoce el cliente de la compañía?
7. ¿Cuáles son los clientes potenciales de la compañía?
8. ¿Se ha podido determinar la conducta del consumidor?
9. ¿Cómo se comportara en un futuro la demanda de la industria?

#### **Encuesta servicio al cliente**

1. ¿Cuenta su organización con una base de datos del cliente?
2. ¿Existen perfiles y hojas de vida de los clientes?
3. ¿Realiza su organización investigación sistemática sobre sus clientes?
4. ¿Conoce su organización el nivel de satisfacción de sus clientes?
5. ¿Tiene su organización estrategia clara y expresa del servicio del cliente?  
¿Hay una promesa hacia el cliente?
6. ¿Se compara con el servicio y niveles de calidad del servicio de sus competencias?

#### **Auditorio financiera**

1. ¿Puede la empresa cumplir sus obligaciones exigibles en el corto plazo?
2. ¿Cuál es la rentabilidad del negocio? Y ¿Cómo ha evolucionado?
3. ¿Cuáles son las estrategias de apalancamiento financiero?
4. ¿Es eficiente y efectiva la empresa en el uso de sus recursos?
5. ¿La empresa ha mantenido su posición financiera en el sector?
6. ¿Cómo ha evolucionado la razón financiera de liquidez, actividad, crecimiento, rentabilidad y apalancamiento? ¿Están por encima de la industria?



## ANEXO 4.

### ESTADOS FINANCIEROS DE JES INTERPROYESTOS 2015 - 2016

#### Estado de resultados 2015

<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>\$ 2,676,417,262</b>
CONSTRUCCION	2,477,069,584.00	
VENTA DE PRODUCTOS AGRICOLAS	199,347,678.00	
(-) Devoluciones, Descuentos y Rebajas en Ventas		\$ -
<b>TOTAL INGRESOS NETOS</b>		<b>\$ 2,676,417,262</b>
(-) Costo de Ventas		\$ (2,289,190,660)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 387,226,602</b>
(-) Gastos Operacionales de Administracion	\$ 195,429,794	
(-) Gastos Operacionales de Ventas	\$ -	
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>\$ 195,429,794</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>\$ 191,796,808</b>
(+) Ingresos No Operacionales	\$ 58,766,628	
(-) Gastos No Operacionales	\$ 25,564,109	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ 224,999,327</b>
(-) Provision Impuesto de Renta 25%		\$ 59,746,000
(-) Provision Impuesto de CREE 9%		\$ 21,509,000
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>143,744,327.26</b>


  
**ING. JAIME ENCINALES SANABRIA**  
Representante Legal

  
**ALVARO RODRIGUEZ YEBRA**  
Revisor Fiscal TP 108012


  
**ROSA M. GUERRERO PINEDO**  
Contadora TP 104474

## Balance general 2015

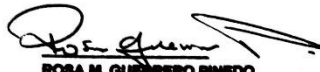
ACTIVOS		PASIVOS		
<b>DISPONIBLE</b>		304,066,103.92	<b>CORRIENTE</b>	206,142,466.46
Caja	713,112.87		Obligaciones Financieras (Sobregiro)	15,663,366.19
Fidelcomisos	302,061,949.66			
Bancos	1,281,041.49		Proveedores nacionales	27,334,897.00
<b>DEUDORES</b>		659,237,006.00	Costos y Gastos	105,494,906.00
Clientes	651,187,439.00		Impuestos por pagar	49,064,742.26
Anticipos y avances	7,946,469.00		Retencion y aportes de nomina	8,574,534.00
Anticipo de impuestos y contribuciones	-		Anticipos y avances	-
Otros	103,098.00			
<b>INVENTARIOS</b>			<b>A LARGO PLAZO</b>	394,666,404.66
Mercancias no fab por la empresa	-		Acreedores Varios	24,556.00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		963,293,109.92	Cuentas por pagar a socios	394,640,846.66
			<b>TOTAL PASIVO</b>	690,607,670.33
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>				
Maquinaria y Equipo	59,582,997.00		<b>PATRIMONIO</b>	543,744,327.26
Equipos de oficina	214,900.00		Capital autorizado	
Equipo de computación y comunic	4,304,900.00		Capital suscrito y pagado	400,000,000.00
Flota y equipo de Transporte	154,285,000.00		Reserva legal	14,374,432.00
Depreciación acumulada	-37,128,709.33		Utilidad del ejercicio	129,369,695.26
		181,269,067.67		
<b>TOTAL ACTIVO</b>		1,144,562,197.59	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	1,144,562,197.59



ING. JAIME ENCINALES SANABRIA  
Representante Legal



ALVARO RODRIGUEZ VISSAL  
Revisor Fiscal TP 108012



ROSA M. GUERRERO PINEDO  
Contadora TP 104474

ING. JAMIE ENCINALEZ SANABRIA  
Representante Legal

ALVARO RODRIGUEZ VESAL  
Revisor Fiscal TP 108012

ROSA M. GUERRERO PINEDO  
Contadora TP 104474

## Estado de resultado 2016

<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		\$	<b>4,998,683,907</b>
CONSTRUCCION	4,998,683,907.00	\$	-
<b>TOTAL INGRESOS NETOS</b>		\$	<b>4,998,683,907</b>
(-) Costo de Ventas		\$	<b>(4,281,428,750)</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$	<b>715,255,157</b>
(-) Gastos Operacionales de Administracion	\$ 312,224,134		
(-) Gastos Operacionales de Ventas	\$ -		
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		\$	<b>312,224,134</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		\$	<b>403,031,023</b>
(+) Ingresos No Operacionales	\$ 114,872,111		
(-) Gastos No Operacionales	\$ 90,399,784		
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		\$	<b>427,303,351</b>
(-) Provisión Impuesto de Renta 25%		\$	<b>113,444,000</b>
(-) Provisión Impuesto de CREE 9%		\$	<b>40,840,000</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>			<b>273,019,350.66</b>

  
**ING. JAIME ENCINALES SANABRIA**  
 Representante Legal

  
**ALVARO RODRIGUEZ VISBAL**  
 Revisor Fiscal TP 108012

  
**ROSA M. GUERRERO PINEDO**  
 Contadora TP 104474

## Balance general 2016

### ACTIVOS

<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO</b>	<b>238,250,989.17</b>
Caja	119,059.87
<b>DEPOSITO EN INSTITUCIONES FINANCIERAS Y COOPERATIVAS</b>	
Fidelcomisos	5,898,358.41
Bancos	230,233,570.89
<b>CUENTAS COMERCIALES POR COBRAR Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>1,602,713,408.84</b>
Prestacion de Servicios	1,316,684,978.00
<b>AVANCES Y ANTICIPOS ENTREGADOS</b>	
Anticipos a proveedores	179,237,846.40
Promesas de compra venta	80,200,000.00
<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES DISTINTOS AL IMPUESTO DE RENTA</b>	
Anticipo de impuestos y contribuciones	22,740,150.24
<b>OTROS DEUDORES</b>	
Otros	3,850,631.00
<b>INVENTARIOS</b>	
Mercancias no fab por la empresa	-
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1,838,964,387.61</b>
<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>	
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	
Maquinaria y Equipo	59,582,997.00
Equipos de oficina	574,300.00
Equipo de computación y comunic	8,566,900.00
Flota y equipo de Transporte	154,285,000.00
Depreciación acumulada	-75,371,679.80
	<b>146,537,517.20</b>

### TOTAL ACTIVO

1,984,501,915.01

### PASIVOS

<b>CORRIENTE</b>	<b>448,533,091.49</b>
Obligaciones Financieras	287,958,461.46
<b>CUENTAS COMERCIALES POR PAGAR Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR</b>	
Proveedores nacionales	75,181,425.78
Costos y Gastos	13,281,865.40
<b>PASIVOS POR IMPUESTO CORRIENTE - IMPUESTO DE RENTA</b>	
Impuestos por pagar	39,489,473.85
<b>OBLIGACIONES LABORALES Y DE SEGURIDAD SOCIAL</b>	
Retencion y aportes de nomina	15,265,792.00
Pasivos Laborales	<u>15,358,273.00</u>
<b>A LARGO PLAZO</b>	
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>721,563,974.82</b>
Acreedores Varios	24,559.00
Cuentas por pagar a socios	<u>721,539,415.82</u>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1,168,097,068.31</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>816,504,846.70</b>
Capital autorizado	
Capital suscrito y pagado	400,000,000.00
Reserva legal	14,374,433.00
Utilidad del ejercicio	273,019,350.66
Utilidad del ejercicio Anterior	<u>129,111,075.04</u>

### TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO

1,984,501,915.01

ING. JAIMÉ ENCINALES SANCABRIA

ALVARO RODRIGUEZ VIBBA

ROSA M. GUERRERO PINEDO

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERT, Kenneth J. Administración Estratégica. 1 ed. México: McGraw-Hill. 1983.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9 ed. México: PEARSON Educación, 2003.

DE KLUYVER, Cornelis A.; PEARCE, John A.II. Strategy. A View from the Top. 3 ed. Pearson Prentice Hall. 2009.

HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth. Administración Estratégica. 8 ed. México: McGraw-Hill. 2009.

JOHNSON, Gerry; et al. Dirección estratégica. 7 ed. España: Pearson Prentice Hall. 2009.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. 1 Ed. New York: The Free Press. 1998.

MINTZBERG, Henry; BRIAN, James. El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. 2 ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1993.

Mintzberg, H., Quinn, J.B., & Voyer, J. (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos

SANABRIA, Raúl. Formulación y pensamiento estratégico. Bogotá; Ediciones Uniandes, 2005.

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 11 ed. Bogotá: Panamericana Editorial, 2014.

STEINER, George. Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber, una guía paso-a-paso. 1 ed. México: C.E.C.S.A. 1983.